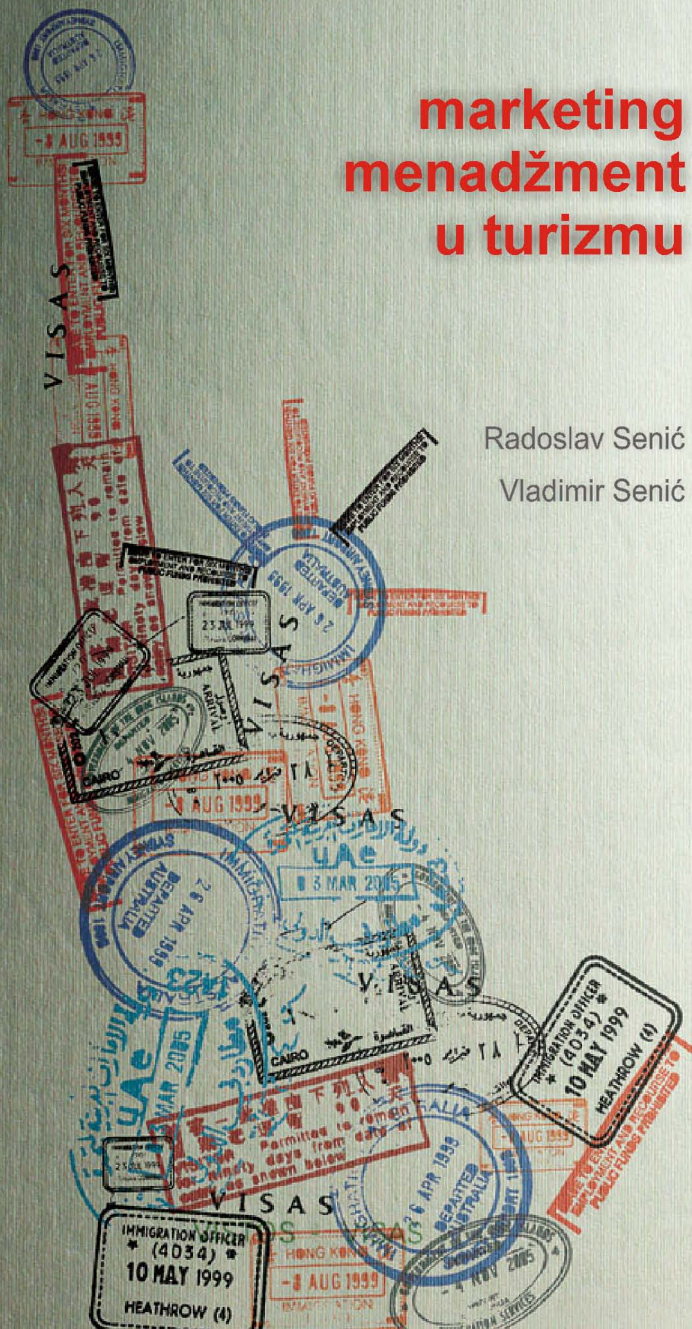


marketing menadžment u turizmu

Radoslav Senić
Vladimir Senić



MARKETING MENADŽMENT U TURIZMU
~ drugo izdanje ~

Dr Radoslav Senić
Dr Vladimir Senić

Dr Radoslav Senić, redovni profesor u penziji Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Kragujevcu

Dr Vladimir Senić, vanredni profesor, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji - Univerzitet u Kragujevcu

MARKETING MENADŽMENT U TURIZMU, drugo izdanje, udžbenik

Izdavač

Univerzitet u Kragujevcu - Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji

Za izdavača

Prof. dr Drago Cvijanović, dekan

Urednik MHTSPS izdanja

Dr Marija Mandarić, docent, Univerzitet u Kragujevcu - Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji

Recenzenti

Dr Ljiljana Stanković, redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Nišu

Dr Stevo Janošević, redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Kragujevcu

Grafička obrada

Aleksandar Senić

Vladimir Senić

Štampa

„SaTCIP“ d.o.o. Vrnjačka Banja

Tiraž

150 primeraka

Copyright © 2016 Univerzitet u Kragujevcu - Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji.

Izdavač zadržava sva prava. Reprodukција pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

ISBN 978-86-89949-08-7

Odlukom Nastavno-naučnog veća Fakulteta za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji Univerziteta u Kragujevcu broj 502 (22.03.2016.) rukopis je odobren za štampu i upotrebu u nastavi.

Dr Radoslav Senić
Dr Vladimir Senić

MARKETING MENADŽMENT U TURIZMU
~ drugo izdanje ~

Univerzitet u Kragujevcu
Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji

Vrnjačka Banja, 2016.

SADRŽAJ

<i>Sadržaj</i>	<i>V</i>
<i>Lista slika i tabela</i>	<i>XIV</i>
<i>Predgovor</i>	<i>XVII</i>

DEO 1: OSNOVE MARKETINGA U TURIZMU

GLAVA 1: OSNOVE SAVREMENOG MARKETING MENADŽMENTA.....3

1	DEFINISANJE MARKETINGA.....	3
1.1	Šta je marketing?.....	3
1.2	Kako se menjao koncept marketing tokom vremena.....	3
1.3	Definisanje turizma i marketinga u turizmu...4	
2	POTREBE, ŽELJE I TRAŽNJA.....	8
3	RAZMENA KAO SUŠTINA MARKETINGA.....	10
4	PREDMET RAZMENE.....	13
4.1	Diferenciranje predmeta razmene prema sadržaju/vrsti upotrebe.....	14
4.2	Diferenciranje predmeta razmene prema ponašanju pri kupovini.....	15
4.3	Diferenciranje predmeta razmene prema stepenu zainteresovanosti za proizvod.....	17
4.4	Diferenciranje predmeta razmene prema markiranju/brendiranju.....	17
5	MESTO RAZMENE: TRŽIŠTE.....	18
6	MARKETING MENADŽMENT.....	19
6.1	Zadaci marketing menadžmenta.....	19
6.2	Proces strategijskog menadžmenta.....	21
7	EVOLUCIJA MARKETINGA KAO POSLOVNE FILOZOFIJE.....	21
8	KONCEPT HOLISTIČKOG MARKETINGA.....	24
9	RAZVOJ MARKETINGA U TURIZMU.....	26

10	PRAVCI RAZVOJA MARKETINGA.....	27
10.1	Produblјivanje marketinga.....	27
10.2	Proširivanje marketinga.....	28
10.3	Fokusiranje na ostale predmete marketinga.....	42
10.4	Proširivanje i produblјivanje marketinga u turizmu.....	29
11	OBLICI I PODRUČJA SAVREMENOG MARKETINGA.....	30

GLAVA 2: SPECIFIČNOSTI MARKETINGA U TURIZMU.....35

1	MARKETING U TURIZMU KAO POSEBNA FORMA MARKETINGA USLUGA.....	35
1.1	Marketing u turizmu kao podslučaj opšteg marketinga: nema nikakvog specijalnog marketinga u turizmu.....	36
1.2	Marketing u turizmu kao poseban marketing.....	37
2	KARAKTERISTIKE USLUGA U TURIZMU.....	38
3	MARKETING SISTEM TURISTIČKE USLUGE.....	42
3.1	Usluga kao sistem.....	42
3.2	Uslužno orijentisan marketing model u turizmu.....	45
3.2.1	Orijentacija turističkog (uslužnog) marketinga na potencijal	45
3.2.2	Procesna orijentacija turističkog marketinga.....	46
3.2.3	Orijentacija turističkog marketinga na rezultat.....	47
3.2.4	Osnovni model lanca turističke usluge.....	48
4	NOSIOCI MARKETINGA U TURIZMU: MIKRO- I MAKROMARKETING.....	48
5	TROUGAO MARKETINGA USLUGA.....	50
6	MARKETING U TURIZMU KAO METOD SISTEMATSKOG MENADŽMENTA.....	51

DEO 2: MARKETING ISTRAŽIVANJE U TURIZMU

GLAVA 3: ANALIZA MARKETING OKRUŽENJA U TURIZMU.....57

1	MARKETING OKRUŽENJE.....	57
1.1	Pojam, elementi i vrste.....	57
1.2	Promene u marketing okruženju.....	59
2	MIKROOKRUŽENJE PREDUZEĆA.....	61
3	EKONOMSKI TRENDOVI I GLOBALIZACIJA.....	64
3.1	Privredni ciklus.....	64
3.2	Kupovna moć i spremnost na potrošnju.....	66
3.3	Globalna finansijska i ekonomska kriza.....	67
3.4	Globalizacija.....	69
4	DRUŠTVENI TRENDOVI.....	71
4.1	Demografsko okruženje.....	71
4.2	Transformacije u kulturi društva.....	72
5	POLITIČKI TRENDOVI.....	74
6	TRENDOVI U PRIRODNOM OKRUŽENJU.....	77
7	TEHNOLOŠKI TRENDOVI.....	78
7.1	Uticaj tehnologije na turizam.....	78
7.2	Uticaj tehnologije na marketing u turizmu.....	79
8	REAGOVANJE NA PROMENE U OKRUŽENJU.....	82
8.1	Šta sve ovo može da znači?.....	82
8.2	Detaljno ispitivanje (skeniranje) marketing okruženja.....	82
8.3	Identifikovanje ključnih pitanja u okruženju.....	83
8.4	Pravci reagovanja na promene u okruženju.....	83

GLAVA 4: ANALIZA TRŽIŠTA I PREDVIĐANJE TRAŽNJE U TURIZMU.....89

1	STRUKTURA TURISTIČKOG TRŽIŠTA.....	89
2	TURISTIČKA PONUDA.....	91
2.1	Definisanje i komponente (struktura) turističke ponude.....	91
2.2	Novi oblici turističke ponude.....	95
2.2.1	Zakup smeštajnih kapaciteta na određeno vreme (Timesharing).....	95
2.2.2	Krstarenja.....	96
2.2.3	Podsticajna putovanja.....	97
2.2.4	Tematski parkovi.....	99
2.2.5	Sistem All inclusive.....	99
2.3	Faktori koji utiču na turističku ponudu.....	100

3	TURISTIČKA TRAŽNJA.....	101
3.1	Definisanje, pristupi izučavanju i tipovi turističke tražnje.....	101
3.2	Specifičnosti turističke tražnje.....	102
3.3	Faktori koji utiču na turističku tražnju.....	103
3.3.1	Tražnja za putovanjem u destinaciju.....	103
3.3.2	Tražnja za turističkim proizvodom.....	104
3.3.2.1	Turistička tražnja i cena.....	104
3.3.2.2	Turistička tražnja i necenovni faktori.....	105
3.3.2.3	Izuzeci od univerzalnog fenomena krive tražnje.....	106
3.4	Turistička tražnja i elastičnost.....	107
3.4.1	Cenovna elastičnost tražnje.....	108
3.4.2	Dohodovna elastičnost tražnje.....	110
3.4.3	Unakrsna cenovna elastičnost tražnje.....	110
3.4.4	Marketinška elastičnost tražnje.....	112
4	ANALIZA KONKURENCIJE U TURIZMU.....	112
5	IDENTIFIKOVANJE KONKURENATA PREDUZEĆA.....	113
6	FAKTORI KOJI ODREĐUJU KONKURENCIJU.....	116
7	ANALIZA KONKURENATA PREDUZEĆA.....	121
7.1	Određivanje ciljeva konkurenata.....	121
7.2	Identifikovanje strategija konkurenata.....	122
7.3	Ocena snaga i slabosti konkurenata.....	124
7.4	Ocena reakcija konkurenata.....	124
7.5	Izbor konkurenata za napad ili izbegavanje.....	125
8	PREDVIĐANJE TURISTIČKE TRAŽNJE.....	126
8.1	Pojam i svrha predviđanja.....	126
8.2	Značaj predviđanja u turizmu.....	128
9	METODI PREDVIĐANJA TURISTIČKE TRAŽNJE I PRODAJE.....	130

GLAVA 5: MIS I MARKETING ISTRAŽIVANJA U TURIZMU.....135

1	DONOŠENJE ODLUKA U MARKETINGU I INFORMACIJE.....	135
2	MARKETING INFORMACIONI SISTEM (MIS).....	136
2.1	Potreba za MIS.....	136
2.2	Koncept i komponente MIS.....	137
2.3	Turistički informacioni sistem (TIS).....	138
3	PRIRODA MARKETING ISTRAŽIVANJA.....	139
3.1	Definisanje marketing istraživanja.....	139
3.2	Forme marketing istraživanja.....	141
4	PROCES MARKETING ISTRAŽIVANJA.....	142
5	DEFINISANJE PROBLEMA I CILJA ISTRAŽIVANJA.....	143
6	SASTAVLJANJE PLANA ISTRAŽIVANJA.....	144

7	PRIKUPLJANJE SEKUNDARNIH PODATAKA (ISTRAŽIVANJE ZA STOLOM).....	145	3.5.1	Tipovi grupa.....	187
8	PRIKUPLJANJE PRIMARNIH PODATAKA (ISTRAŽIVANJE NA TERENU).....	147	3.5.2	Uticaj referentne grupe.....	187
8.1	Metod ispitivanja (anketiranja, intervjuisanja).....	148	3.6	Uticaj porodice.....	188
8.1.1	Kvalitativno orijentisani metodi ispitivanja (ispitivanje motiva).....	149	3.6.1	Socijalizacija potrošača.....	189
8.1.1.1	Metodi slobodnog ispitivanja (metodi eksploracije).....	150	3.6.2	Donošenje odluka u porodici.....	190
8.1.1.2	Projektivne tehnike.....	153	3.6.3	Životni ciklus porodice.....	192
8.1.2	Kvantitativno orijentisani metodi ispitivanja.....	156	3.7	Lični uticaj.....	192
8.1.2.1	Ankete poštom (standardizovano pismeno ispitivanje)..	156	4	PSIHOLOŠKI UTICAJI NA PONAŠANJE POTROŠAČA PRI KUPOVINI.....	194
8.1.2.2	Ankete telefonom (standardizovani telefonski intervju).....	156	4.1	Aktiviranje i uključenost.....	194
8.1.2.3	Lični (standardizovani usmeni) intervju.....	157	4.2	Emocije.....	196
8.1.2.4	Ispitivanje uz podršku kompjutera (online ispitivanje).....	159	4.3	Motivacija.....	197
8.2	Metod posmatranja.....	160	4.3.1	Definisanje i proces motivacije.....	197
8.3	Metod eksperimentisanja.....	162	4.3.2	Klasifikacija potreba.....	198
8.4	Panel.....	163	4.3.3	Klasifikacija motiva.....	200
9	ANALIZA I INTERPRETACIJA PODATAKA.....	165	4.3.4	Motivi u turizmu.....	201
10	PISANJE I PREZENTIRANJE IZVEŠTAJA (NALAZA).....	166	4.4	Stavovi.....	203
11	ORGANIZOVANJE MARKETING ISTRAŽIVANJA.....	167	4.4.1	Definisanje, funkcije i komponente stavova.....	203
	GLAVA 6:		4.4.2	Merenje stavova.....	205
	PONAŠANJE POTROŠAČA		4.4.3	Promena stavova.....	205
	U TURIZMU.....	171	4.5	Kognitivni psihološki procesi.....	206
1	PONAŠANJE TURISTA: KONCEPT, PRIRODA, SMISAO I ZNAČAJ.....	171	4.5.1	Percepcija kao deo procesa informisanja potrošača.....	206
1.1	Koncept ponašanja turista.....	171	4.5.2	Izlaganje stimulansima.....	207
1.2	Priroda ponašanja turista.....	173	4.5.3	Pažnja.....	210
1.3	Značenje ponašanja turista.....	174	4.5.4	Perceptualna interpretacija.....	212
1.4	Značaj izučavanja ponašanja turista.....	175	4.5.5	Implikacije za marketing.....	213
2	OKVIR ZA IZUČAVANJE PONAŠANJA POTROŠAČA.....	176	4.6	Učenje i memorija.....	214
3	SOCIOLOŠKI ASPEKTI PONAŠANJA POTROŠAČA.....	178	4.6.1	Priroda učenja i pamćenja.....	214
3.1	Ponašanje potrošača u društvenoj sredini.....	178	4.6.2	Uloga pamćenja u učenju.....	215
3.2	Kultura.....	180	4.6.3	Teorije biheiviorističkog učenja.....	217
3.2.1	Karakteristike kulture.....	180	4.6.3.1	Klasično uslovljavanje.....	217
3.2.2	Sadržaj kulture.....	182	4.6.3.2	Instrumentalno uslovljavanje.....	218
3.3	Podkultura.....	184	4.6.4	Teorija kognitivnog učenja.....	220
3.4	Društvena klasa i sloj.....	185	5	LIČNOST POTROŠAČA.....	221
3.5	Referentne grupe.....	187	5.1	Definisanje ličnosti potrošača.....	221
			5.2	Psihoanalitička teorija.....	222
			5.3	Self teorija.....	223
			5.4	Teorija osobina ličnosti.....	223
			6	VREDNOSTI I STIL ŽIVOTA.....	224
			7	UTICAJ SITUACIJE.....	226
			7.1	Priroda uticaja situacije.....	226
			7.2	Karakteristike situacije i ponašanje potrošača.....	227
			8	PROCES ODLUČIVANJA POTROŠAČA O KUPOVINI PROIZVODA I USLUGA.....	228
			8.1	Svesnost potrebe.....	229
			8.2	Traženje informacija.....	229
			8.3	Ocena alternativa.....	231
			8.4	Odluka o kupovini.....	233
			8.5	Ponašanje posle kupovine.....	234

**GLAVA 7:
SEGMENTACIJA TRŽIŠTA,
IZBOR CILJNOG TRŽIŠTA
I POZICIONIRANJE NA TRŽIŠTU.....241**

1 MIKORAZGRANIČENJE ILI SEGMENTACIJA TRŽIŠTA.....	241
1.1 Koncept i proces segmentacije tržišta.....	241
1.2 Osnovni model za segmentaciju tržišta....	243
1.3 Koristi od segmentacije tržišta.....	244
2 PROCES SEGMENTACIJE I IZBORA CILJNOG TRŽIŠTA.....	244
3 KRITERIJI ZA SEGMENTACIJU TRŽIŠTA U TURIZMU.....	246
3.1 Opšti zahtevi koji se postavljaju kriterijima za uspešnu segmentaciju.....	246
3.2 Osnove za segmentaciju turističkog tržišta..	247
3.3 Definisane tržišnih segmenata prema karakteristikama potrošača.....	248
3.3.1 Geografske karakteristike.....	248
3.3.2 Sociodemografske karakteristike.....	249
3.3.3 Psihografske karakteristike.....	252
3.4 Definisane tržišnih segmenata prema reagovanju potrošača.....	254
3.5 Kombinovanje varijabli segmentacije (multidimenzionalna segmentacija).....	257
4 IZBOR CILJNOG TRŽIŠTA.....	257
4.1 Ocena tržišnog segmenta.....	258
4.2 Izbor ciljnih tržišnih segmenata.....	258
4.2.1 Nediferencirani marketing - „masovni marketing”.....	259
4.2.2 Diferencirani marketing (marketing varijeteta proizvoda).....	262
4.2.3 (Multi)segmentni marketing.....	264
4.2.4 Marketing niše.....	265
4.2.5 Mikromarketing.....	270
4.3 Izbor strategije pokrivanja tržišta.....	272
5 DIFERENCIJACIJA I POZICIONIRANJE...273	
5.1 Šta je tržišno pozicioniranje?.....	273
5.2 Izbor i sprovođenje strategije pozicioniranja.....	274
5.2.1 Identifikovanje mogućih razlika u vrednosti i konkurentskih prednosti.....	274
5.2.2 Izbor pravih konkurentskih prednosti.....	279
5.2.3 Izbor opšte strategije pozicioniranja.....	280
5.3 Komuniciranje i distribuiranje izabrane pozicije.....	281
5.4 Merenje pozicioniranja: perceptualno mapiranje.....	282
5.5 Repozicioniranje.....	283

**DEO 3:
STRATEGIJSKI MARKETING**

**GLAVA 8:
STRATEGIJSKA DIJAGNOZA
I CILJEVI.....291**

1 OSNOVE STRATEGIJSKOG MARKETINGA.....	291
2 METODE STRATEGIJSKE DIJAGNOZE ODNOSNO ANALIZE.....	292
2.1 Analiza situacije (SWOT analiza).....	292
2.2 Portfolio analiza.....	296
2.2.1 Formiranje strategijskih poslovnih jedinica (SPJ).....	296
2.2.2 Forme prikazivanja portfolio analize.....	297
2.2.3 Portfolio matrica BCG.....	297
2.2.4 Ocena matričnih pristupa.....	301
3 UTVRĐIVANJE CILJEVA ORGANIZACIJE.....	302
3.1 Definisane i funkcije ciljeva.....	302
3.2 Strukturiranje ciljeva.....	303
4 PIRAMIDA CILJEVA U TURIZMU.....	305
5 VIZIJA PREDUZEĆA.....	306
5.1 Pojam i karakteristike vizije.....	306
5.2 Stvaranje vizije.....	307
5.3 Koristi od vizije.....	308
6 DEFINISANJE MISIJE PREDUZEĆA.....	309
6.1 Koncept, funkcije i elementi misijske preduzeća.....	309
6.2 Formulisanje misije preduzeća.....	310
6.3 Neki kriteriji za ocenu iskaza o misiji preduzeća.....	312
7 VREDNOSTI PREDUZEĆA.....	313
8 PREVOĐENJE OPŠTIH CILJEVA U MARKETING CILJEVE.....	314
8.1 Mesto marketing ciljeva u piramidi ciljeva..	314
8.2 Vrste ciljeva marketinga.....	315
9 SPECIFIČNOSTI UTVRĐIVANJA CILJEVA U TURIZMU.....	316

**GLAVA 9:
FORMULISANJE STRATEGIJE
MARKETINGA.....321**

1 ZNAČAJ I SISTEMATIZACIJA STRATEGIJA MARKETINGA.....	321
1.1 Pojam i obeležja strategija marketinga.....	321
1.2 Sistematizacija strategija marketinga.....	322
2 STRATEGIJE RASTA.....	324
2.1 Strategije ekspanzije.....	325
2.1.1 Strategija penetracije tržišta.....	325
2.1.2 Strategija razvoja tržišta.....	327
2.1.3 Strategija razvoja proizvoda.....	328
3 STRATEGIJA DIVERZIFIKACIJE.....	329
3.1 Vertikalna integracija.....	330
3.2 Horizontalna diverzifikacija.....	331

3.3	Dijagonalna integracija.....	332	9	SVEOBUH VATNI	
4	FORMULISANJE MARKETING MIKSA			TURISTIČKI PROIZVOD.....	387
	U TURIZMU.....	333	9.1	Dve dimenzije turističkog proizvoda.....	387
5	MARKETING MIKS:		9.2	Komponente sveobuhvatnog	
	RAZMATRANJE TROŠKOVA I PRIHODA...	336		turističkog proizvoda.....	387
6	KRITIKE I ALTERNATIVE		9.3	Životni ciklus turističkog područja.....	388
	TRADICIONALNOM KOCEPTU				
	MARKETING MIKSA.....	337			
6.1	Sužavanje tradicionalnog koncepta				
	marketing miksa.....	337			
6.2	Proširivanje tradicionalnog koncepta				
	marketing miksa.....	338			
6.3	Poboljšani marketing miks u turizmu.....	342			
DEO 4:					
TAKTIČKI MARKETING					
GLAVA 10:					
POLITIKA PROIZVODA					
U TURIZMU.....407					
1	SAVREMENI KONCEPT PROIZVODA I		1	POJAM I KARAKTERISTIKE CENE.....	397
	DIMENZIJE NJEGOVOG OBLIKOVANJA	347	2	ZNAČAJ CENE.....	399
1.1	Šta je proizvod?.....	347	2.1	Značaj cene za ekonomiju.....	399
1.2	Alternativne definicije proizvoda u turizmu.	348	2.2	Značaj cene za individualnu firmu.....	399
2	TURISTIČKI PROIZVOD		2.3	Strategijski i taktički značaj cene u turizmu.	402
	POSMATRAN SA ASPEKTA KORISTI.....	350	2.4	Značaj cene za potrošače.....	403
2.1	Kategorije uslužne (turističke) ponude.....	350	3	RAZLIKE U FORMIRANJU CENA	
2.2	Koncept slojevitosti (nivoa)			ZA PROIZVODE I USLUGE.....	404
	uslužne ponude.....	351	4	POSTUPAK DONOŠENJA	
3	POLITIKA MARKE.....	359		ODLUKA O CENI.....	405
3.1	Definisanje marke.....	359	5	CILJEVI FORMIRANJA CENA.....	406
3.2	Konceptualni model funkcija marke.....	362	5.1	Ciljevi orijentisani na profit.....	406
3.3	Značaj brendiranja za turizam.....	364	5.2	Ciljevi orijentisani na prodaju.....	409
3.4	Elementi marke u turizmu.....	365	5.3	Status quo ciljevi formiranja cena.....	410
3.4.1	Ime marke.....	366	5.4	Ciljevi formiranja cena neprofitnih i javnih	
3.4.2	Slogan.....	367		organizacija.....	411
3.4.3	Znak marke.....	368	6	FAKTORI KOJI UTIČU	
3.4.4	Ostali elementi vizuelnog identiteta.....	370		NA ODLUKE O CENI.....	412
3.5	Strategije marke u turizmu.....	370	7	TROŠKOVI KAO FAKTOR	
4	NIVOI ODLUČIVANJA U POLITICI			FORMIRANJA CENA.....	413
	PROIZVODA I PROGRAMA.....	374	7.1	Zavisnost troškova i cena.....	413
4.1	Varijacija proizvoda.....	374	7.2	Specifičnosti utvrđivanja troškova	
4.2	Diferenciranje proizvoda.....	376		u turizmu.....	414
4.3	Eliminisanje proizvoda.....	378	8	TRAŽNJA KAO FAKTOR	
5	STRATEGIJSKO OBLIKOVANJE			FORMIRANJA CENA.....	415
	PROIZVODNOG PROGRAMA.....	380	9	KONKURENCIJA KAO FAKTOR	
6	OPERATIVNO OBLIKOVANJE			FORMIRANJA CENA.....	415
	PROIZVODNOG PROGRAMA.....	382	10	OPŠTE STRATEGIJE CENA.....	416
7	PROCES RAZVOJA		11	STRATEGIJE POZICIONIRANJA CENE...	417
	NOVOG PROIZVODA.....	383	12	STRATEGIJE CENA U ZAVISNOSTI	
8	ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA.....	385		OD ŽIVOTNOG CIKLUSA	
				PROIZVODA.....	417
			13	DIFERENCIRANJE CENA KAO	
				STRATEGIJA PRILAGOĐAVANJA	
				CENA.....	420
			13.1	Koncepcijske osnove diferenciranja cen....	420
			13.2	Forme sprovođenja diferenciranja cena....	421
			13.2.1	Diferenciranje cena orijentisano na lične	
				osobine kupca.....	421
			13.2.2	Diferenciranje cena prema vremenu.....	421
			13.2.3	Prostorno diferenciranje cena.....	422
			13.2.4	Diferenciranje cena prema proizvodu....	423
			13.3	Vezivanje cena.....	423

13.4 Yield Management kao specijalna forma vremenskog diferenciranja cena.....	424	6.2 Pojavni oblici organizacione strukture kanala distribucije.....	468
13.4.1 Definisanje i proces yield managementa.....	424	6.2.1 Konvencionalni kanali distribucije.....	469
13.4.2 Izazovi i rizici korišćenja yield managementa.....	426	6.2.2 Horizontalni marketing sistemi.....	469
14 METODE FORMIRANJA CENA ZASNOVANI NA TROŠKOVIMA.....	428	6.2.3 Vertikalni marketing sistemi.....	469
14.1 Formiranje cena sa stopom dobiti (maržom).....	428	6.2.4 Franšizing.....	470
14.2 Formiranje cena po varijabilnim troškovima.....	429	6.2.5 Alijanse.....	473
14.3 Analiza prelomne tačke.....	430	7 SREDSTVA ELEKTRONSKE PRODAJE.....	476
15 METODI FORMIRANJA CENA ZASNOVANI NA TRAŽNJI.....	432	7.1 CRS i GDS u turizmu danas.....	476
15.1 Cene prestiža.....	434	7.2 Primena u hotelijerstvu.....	479
15.2 Neparne (magične) cene.....	435	7.3 Elektronsko tržište turizma: prodaja preko interneta.....	481
16 METODI FORMIRANJA CENA ZASNOVANI NA KONKURENCIJI.....	436	8 MESTO (LOKACIJA) KAO ELEMENAT MARKETINGA U TURIZMU.....	484
17 IMPLEMENTACIJA ODLUKA POLITIKE CENA.....	438	8.1 Definisanje lokacije.....	484
17.1 Politika kondicija.....	438	8.2 Strategija lokacije.....	485
17.1.1 Politika rabata.....	438	8.3 Taktička pitanja.....	486
17.1.2 Uslovi isporuke.....	441	8.3.1 Ocena lokacije restorana.....	486
17.1.3 Uslovi plaćanja.....	442	8.3.2 Ocena mesta restorana.....	488
17.2 Sprovođenje cena.....	443	8.3.3 Ocena lokacije hotela.....	489
GLAVA 12:		GLAVA 13:	
KANALI DISTRIBUCIJE U TURIZMU.....	449	INTEGRISANE MARKETING KOMUNIKACIJE U TURIZMU.....	495
1 LANCI SNABDEVANJA I MREŽA ISPORUKE VREDNOSTI.....	449	1 KOMUNIKACIJA PREDUZEĆA: POJAVNE FORME I FAZE RAZVOJA.....	495
2 POJAM I ULOGA KANALA DISTRIBUCIJE.....	450	2 KONCEPT IMC.....	497
3 ZNAČAJ I SPECIFIČNOSTI KANALA DISTRIBUCIJE U TURIZMU.....	452	2.1 Promene u modelu marketing komunikacija.....	497
4 IZBOR TIPA KANALA DISTRIBUCIJE.....	453	2.2 Potreba za IMC.....	498
4.1 Broj nivoa kanala.....	454	2.3 Definisanje koncepta IMC.....	499
4.2 Određivanje intenziteta distribucije.....	456	2.4 Elementi miksa marketing komunikacija.....	500
5 POSREDNICI U KANALIMA DISTRIBUCIJE.....	458	3 PROCES KOMUNIKACIJE.....	501
5.1 Forme posrednika.....	458	4 FORMULISANJE PROGRAMA KOMUNIKACIJE.....	504
5.2 Turističke (putničke) agencije.....	459	4.1 Identifikovanje ciljnog auditorijuma.....	505
5.2.1 Kratak pregled istorijskog razvoja posredovanja u turizmu.....	459	4.2 Određivanje ciljeva komunikacije.....	505
5.2.2 Vrste turističkih agencija.....	460	4.3 Oblikovanje poruke.....	507
5.2.3 Funkcije turističkih agencija.....	461	4.4 Izbor kanala komunikacije.....	509
5.3 Turistički veletrgovci (touroperatori).....	463	4.5 Povratna sprema i smetnje u kanalu komuniciranja i nekontrolisano komuniciranje.....	511
5.4 Konzorcijumi.....	466	5 UTVRĐIVANJE UKUPNOG BUDŽETA ZA MARKETING KOMUNIKACIJU.....	511
6 UPRAVLJANJE KANALIMA DISTRIBUCIJE.....	466	5.1 Metod procenta od prodaje.....	512
6.1 Odnosi u kanalima distribucije: saradnja i sukobi.....	466	5.2 Metod sve što može da se izdvoji za promociju.....	512
		5.3 Metod konkurentskog pariranja.....	513
		5.4 Metod cilja i zadatka.....	514
		6 ODREĐIVANJE MIKSA MARKETING KOMUNIKACIJA.....	515
		7 SPROVOĐENJE I OCENA PROGRAMA PROMOCIJE.....	516

**GLAVA 14:
UPRAVLJANJE MASOVNIM
KOMUNIKACIJAMA U TURIZMU.....519**

1	POJAM I ZNAČAJ PROPAGANDE U TURIZMU.....	519
2	KLASIFIKACIJE PROPAGANDE.....	520
3	PROCES UPRAVLJANJA PROPAGANDOM.....	522
4	ODREĐIVANJE CILJEVA PROPAGANDE.....	523
5	KREIRANJE PROPAGANDNE PORUKE.....	525
5.1	Strategija poruke.....	526
5.2	Prikaz poruke.....	526
5.2.1	Sadržaj poruke.....	526
5.2.2	Prezentiranje apela.....	530
5.2.3	Struktura poruke.....	531
5.2.4	Format poruke.....	531
6	PLANIRANJE I IZBOR SREDSTAVA (MEDIJA) PROPAGANDE.....	532
6.1	Planiranje medija.....	532
6.2	Analiza pojedinih medija.....	535
6.2.1	Novine.....	535
6.2.2	Časopisi.....	536
6.2.3	Katalozi i prospekti.....	537
6.2.4	Radio.....	538
6.2.5	Televizija.....	539
6.2.6	Interaktivni mediji.....	540
6.2.7	Spoljna propaganda.....	540
6.2.8	Direktna propaganda poštom.....	541
6.2.9	Ostali mediji.....	542
6.2.10	Publikacije turističke organizacije.....	542
6.3	Izbor medija.....	542
6.4	Kada i koliko propagirati?.....	543
7	MERENJE REZULTATA PROPAGANDE.....	544
7.1	Merenje efekata komuniciranja.....	544
7.2	Merenje efekta na prodaju i profit.....	545
8	ORGANIZACIJA FUNKCIJE PROPAGANDE.....	546
9	POJAM I ULOGA UNAPREĐENJA PRODAJE.....	547
9.1	Pojam i vrste unapređenja prodaje.....	547
9.2	Istorijski razvoj i faktori koji su doprineli rastu unapređenja prodaje.....	550
9.3	Planiranje promocije prodaje.....	550
10	CILJEVI UNAPREĐENJA PRODAJE.....	550
11	IZBOR INSTRUMENTATA UNAPREĐENJA PRODAJE.....	552
11.1	Instrumenti unapređenja prodaje usmereni na potrošača.....	55
11.2	Sredstva poslovne promocije.....	559
12	FORMULISANJE PROGRAMA UNAPREĐENJA PRODAJE.....	561

13	PRETHODNO TESTIRANJE, IMPLEMENTACIJA I OCENA PROGRAMA.....	561
14	POJAM I ULOGA PR.....	562
14.1	Definisanje, funkcije i domen PR.....	562
14.2	PR u turizmu.....	564
15	EVOLUCIJA PR.....	565
15.1	Faze u evoluciji PR.....	565
15.2	Odnosi marketing/PR i propaganda/PR.....	566
16	PROCES PR.....	568
17	ISTRAŽIVANJE.....	568
18	CILJEVI PROGRAMA PR.....	571
19	STRATEGIJSKI ASPEKTI PR.....	572
19.1	Relevantni tipovi strategija PR.....	572
19.2	PR u kriznim situacijama.....	574
19.3	Komunikacija u krizi.....	576
20	INSTRUMENTARIJUM PR.....	579
20.1	Publicitet i odnosi sa štampom.....	579
20.2	Ostale eksterne komunikacije.....	582
20.3	Interne komunikacije.....	582
21	IDENTITET PREDUZEĆA.....	583
21.1	Definicija i zadaci.....	583
21.2	Miks identiteta preduzeća.....	584
21.3	Istraživanje imidža.....	586
21.4	Razlozi za promenu identiteta.....	588
22	SPONZORSTVO.....	588
22.1	Pojam i ciljevi sponzorstva.....	588
22.2	Razlozi za rast sponzorstva.....	589
22.3	Vrste sponzorstva.....	590
22.4	Izbor i ocena događaja ili programa za sponzora.....	591
23	MARKETING DOGAĐAJA.....	592
23.1	Pojam, karakteristike i vrste događaja.....	592
23.2	Događaj iz perspektive turizma.....	594
24	OCENA REZULTATA PR.....	597

**GLAVA 15:
UPRAVLJANJE LIČNIM
KOMUNIKACIJAMA U TURIZMU.....603**

1	PRIRODA I ZNAČAJ LIČNE PRODAJE.....	603
2	PRODAVCI: OSOBINE I VRSTE.....	606
2.1	Osobine uspešnog prodavca.....	606
2.2	Tipovi prodavaca.....	607
3	UPRAVLJANJE PRODAJOM.....	608
3.1	Utvrđivanje ciljeva lične prodaje.....	608
3.2	Strukturiranje prodajne operative.....	609
3.3	Oblikovanje prodajne teritorije.....	610
3.4	Utvrđivanje broja prodavaca.....	610
4	FORMIRANJE PRODAJNE OPERATIVE.....	611
4.1	Regrutovanje prodavaca.....	611
4.2	Izbor prodavaca.....	612
4.3	Obuka prodavaca.....	612

5	NAGRAĐIVANJE	
	I MOTIVACIJA PRODAVACA.....	613
6	PROCES LIČNE PRODAJE.....	613
7	FAZA PRIPREME.....	614
7.1	Traganje za potencijalnim kupcima.....	614
7.2	Uvodni pristup.....	615
8	FAZA UBEĐIVANJA.....	616
8.1	Prilaženje potencijalnom kupcu.....	616
8.2	Prezentacija i demonstracija.....	616
8.3	Rešavanje prigovora.....	618
9	FAZA TRANSAKCIJE.....	619
9.1	Zaključivanje prodaje.....	619
9.2	Praćenje prodaje.....	620
10	POJAM I ULOGA	
	DIREKTOG MARKETINGA.....	620
10.1	Definicija i karakteristike	
	direktnog marketinga.....	620
10.2	Kategorizacija direktnog marketinga.....	622
10.3	Faktori koji su pospešili rast i razvoj	
	direktnog marketinga.....	623
10.4	Koristi od direktnog marketinga.....	624
11	BAZA PODATAKA - KLJUČ ZA USPEH	
	DIREKTOG MARKETINGA.....	625
12	GLAVNI OBLICI	
	DIREKTOG MARKETINGA.....	628
13	ELEKTRONSKI MARKETING.....	629
13.1	Stvaranje vrednosti za kupca	
	u novom tržišnom prostoru.....	629
13.2	Pojam i vrste medija	
	elektronskog marketinga.....	630
13.3	Prednosti i nedostaci elektronskog (online)	
	marketinga.....	631
13.4	Kanali online marketinga.....	632
3.3	Organizacija po proizvodima	
	ili brendovima.....	649
3.4	Geografska organizacija.....	651
3.5	Organizacija po kupcima.....	652
3.6	Kombinovana i ostale forme organizacije.....	653
4	NOVE FORME ORGANIZACIJE	
	MARKETINGA.....	655
4.1	Organizacija poslovnog procesa.....	655
4.2	Projektna organizacija.....	656
4.3	Upravljanje kategorijom proizvoda.....	656
4.4	Modularna organizacija.....	657
4.5	Virtuelna organizacija.....	657
4.6	Implementacija marketinga	
	kod javnih turističkih organizacija.....	658
5	ZADACI ALOKACIJE IMPLEMENTACIJE	
	MARKETINGA.....	659
6	ALOKACIJA VREMENSKIH RESURSA	
	(PLANIRANJE VREMENA).....	659
7	ALOKACIJA KADROVSKIH RESURSA	
	(PLANIRANJE KADROVA).....	661
7.1	Specifičnosti personalnog nivoa	
	implementacije u (turističkim) uslugama.....	661
7.2	Implementacija i upravljanje promenom.....	661
7.3	Ciljevi implementacije marketinga	
	i promena.....	663
7.4	Prepreke u implementaciji	
	marketing koncepta.....	663
7.5	Motivisanje ljudi u marketingu.....	664
7.6	Komuniciranje unutar organizacije.....	664
8	ALOKACIJA FINANSIJSKIH RESURSA	
	(FINANSIJSKO PLANIRANJE).....	665
9	IMPLEMENTACIJA MARKETINGA	
	S OBTIROM NA INTERESNE GRUPE.....	665

DEO 5: OPERATIVNI MARKETING

GLAVA 16: IMPLEMENTACIJA MARKETINGA...641

1	MESTO IMPLEMENTACIJE U PROCESU	
	UPRAVLJANJA MARKETINGOM.....	641
2	ORGANIZACIJA MARKETINGA	
	KAO ZADATAK IMPLEMENTACIJE.....	643
2.1	Definisanje i zadaci organizacije	
	marketinga.....	644
2.2	Kriteriji i faktori oblikovanja	
	organizacije marketinga.....	645
2.3	Osnovne forme organizacije marketinga.....	646
3	ALTERNATIVNE FORME	
	ORGANIZACIJE MARKETINGA.....	647
3.1	Pristup izboru forme organizacije	
	marketinga.....	647
3.2	Funkcionalna organizacija.....	649

GLAVA 17: OCENA I KONTROLA STRATEGIJSKOG MARKETINGA.....669

1	KONTROLA: POJAM, FUNKCIJE	
	I TIPOVI.....	669
1.1	Odnos prema kontroli.....	669
1.2	Funkcije marketing kontrolisanja.....	671
1.3	Tipovi kontrole.....	672
2	PROCES KONTROLE.....	672
3	MERENJE I ANALIZA PRODAJE.....	674
3.1	Merenje prodaje.....	675
3.2	Analiza prodaje.....	676
4	ANALIZA UČEŠĆA NA TRŽIŠTU.....	677
5	ANALIZA TROŠKOVA MARKETINGA...678	
5.1	Pojam, svrha i specifičnosti analize.....	678
5.2	Tipovi analize troškova marketinga.....	679
5.3	Problemi prisutni u analizi troškova.....	680
6	REVIZIJA MARKETINGA.....	681

6.1 Pojam i svrha revizije.....	681
6.2 Kada treba vršiti reviziju?.....	683
6.3 Postupak revizije.....	684
6.4 Komponente revizije.....	684
7 ORGANIZACIJA KONTROLISANJA.....	685

LISTA SLIKA

1-1 Geografski turistički sistem.....	6	6-8 Hijerarhija potreba imajući u vidu turističke usluge.....	199
1-2 Proces razmene.....	10	6-9 Tipologija motivatora u turizmu.....	202
1-3 Sistematska veza između tražnje i ponude: uticaj marketinga.....	12	6-10 Memorijski model za prikaz elementarnih kognitivnih procesa.....	216
1-4 Struktura tokova u modernoj tržišnoj privredi.....	19	6-11 Razlikovanje između klasičnog i instrumentalnog uslovljavanja.....	219
1-5 Strategije kupaca.....	21	6-12 Proces donošenja odluka potrošača o kupovini.....	228
2-1 Bipolarni prikaz marketing debate o uslugama/dobrima.....	36	7-1 Koraci u segmentaciji tržišta, izboru ciljnog tržišta i pozicioniranju na tržištu.....	242
2-2 Marketing sistem ugostiteljske usluge.....	43	7-2 Različita segmentiranja tržišta.....	243
2-3 Uslužno orijentisan marketing model u turizmu.....	46	7-3 Klasični kriteriji segmentacije tržišta.....	248
2-4 Mikromarketing u turističkim zajednicama (opštinama).....	49	7-4 Marketing segmenti, niše i mikrotržišta.....	259
2-5 Makromarketing u turističkim zajednicama (opštinama).....	49	7-5 Komponente turizma niše.....	269
2-6 Tri tipa marketinga u uslužnim delatnostima.....	50	7-6 Moguće propozicije vrednosti.....	280
2-7 Proces marketing menadžmenta.....	52	7-7 Primer mape pozicioniranja.....	283
3-1 Snage promene u turističkom sistemu.....	58	7-8 Strategije repozicioniranja.....	284
3-2 Uticaj megatrendova na turizam.....	61	8-1 Konceptijska piramida.....	291
3-3 Uticaj terorističkog napada na turizam.....	76	8-2 Faza planiranja u procesu strategijskog marketinga.....	293
3-4 Analiza opšteg okruženja.....	82	8-3 SWOT analiza za Nemačku kao zemlju putovanja.....	294
3-5 Kategorije strategijskih pitanja.....	83	8-4 Matrica rast tržišta-tržišno učešće za preduzeće X.....	298
3-6 Reakcije na promene sredine.....	84	8-5 Poslovni portfolio turističkih proizvoda Srbije.....	300
4-1 Struktura turističkog tržišta.....	90	8-6 Idealna kretanja proizvoda i gotovine.....	301
4-2 Turistička ponuda.....	92	8-7 Hijerarhija nivoa ciljeva.....	306
4-3 Tipična kriva tražnje.....	105	8-8 Ciljevi pojedinih funkcionalnih oblasti i nivoi ciljeva u oblasti marketinga.....	315
4-4 Pomeranja u tražnji.....	106	9-1 Alternativne strategije rasta.....	325
4-5 Kriva tražnje za proizvode prestiža i visokog kvaliteta (bumerang kriva tražnje).....	106	9-2 Marketing miks koncept.....	334
4-6 Primer nivoa konkurencije.....	115	9-3 Marketing miks usluga.....	339
4-7 Model za analizu konkurentске strukture grane.....	117	10-1 Pet nivoa proizvoda.....	352
4-8 Mapiranje strategijskih grupa industrije lanaca restorana u SAD.....	123	10-2 Cvet usluge.....	356
4-9 Uticaj između tipova predviđanja.....	127	10-3 Proširena uslužna ponuda.....	358
5-1 Marketing informacioni sistem.....	137	10-4 Konceptioni model funkcija marke.....	364
5-2 Proces istraživanja marketinga.....	143	10-5 Portfolio maraka hotela grupe Choice.....	372
5-3 Pregled metoda za dobijanje podataka studije istraživanja tržišta.....	148	10-6 Mere politike proizvoda u odnosu na dosadašnji proizvodni program.....	379
5-4 Karta za komentar u restoranu.....	158	10-7 Osnovne opcije operativnog planiranja programa.....	383
5-5 Karta za komentar u hotelu.....	159	10-8 Proces uvođenja novog proizvoda.....	384
6-1 Paradigma ponašanja pri kupovini, odnosno putovanju.....	172	10-9 Prodaja i dobit tokom života proizvoda od nastanka do nestanka.....	386
6-2 Doprinosi istraživanja ponašanja kupaca.....	178	10-10 Hipotetička evolucija turističkog područja.....	389
6-3 Model ponašanja kupaca u turizmu.....	179	11-1 Cena koja se stvarno plaća je pod uticajem mnogo faktora.....	398
6-4 Tipovi referentnih grupa.....	187	11-2 Model za odluke o formiranju cena.....	405
6-5 Uticaj referentnih grupa na ponašanje pri kupovini.....	188	11-3 Mogući ciljevi formiranja cena.....	407
6-6 Model dvofaznog komuniciranja.....	193	11-4 Forme određivanja cena.....	412
6-7 Model procesa motivacije.....	198		

11-5	Integrirani sistem yield managementa jednog avio-prevoznika.....	426
11-6	Grafikon rentabiliteta.....	431
11-7	Formiranje cena na bazi troškova u odnosu na formiranje cena na bazi vrednosti.....	433
12-1	Alternativni sistemi kanala.....	455
12-2	Konvencionalni i vertikalni marketing sistem.....	470
12-3	Tipovi VMS.....	471
12-4	GDS povezuje davaoce i korisnike usluga.....	478
12-5	Sistem rezervacije smeštaja.....	480
12-6	Kanali distribucije.....	483
13-1	Pojavne forme komunikacije preduzeća.....	496
13-2	Elementi u procesu komunikacije.....	502
13-3	Proces donošenja odluka u promociji.....	504
13-4	Modeli hijerarhije reagovanja.....	507
14-1	Klasifikacije propagande.....	521
14-2	Model upravljanja propagandom.....	523
14-3	Odnos propaganda-prodaja.....	545
14-4	Unapređenje prodaje u kanalu distribucije.....	549
14-5	Ciljevi marketinga koji se mogu ostvariti putem unapređenja prodaje.....	552
14-6	Tipične tehnike unapređenja prodaje koje se koriste u putovanjima i turizmu.....	553
14-7	Efekat promocije prodaje na prodaju.....	562
14-8	Organizacija i njene javnosti.....	571
14-9	Sprovođenje uspešnih strategija.....	574
14-10	Stvarni i idealni imidž jednog restorana.....	587
15-1	Aktivnosti menadžera prodajne operative.....	609
15-2	Tri faze ostvarivanja prodaje.....	614
15-3	Mediji direktnog marketinga.....	628
16-1	Rezultati dobrog i lošeg planiranja i implementacije.....	642
16-2	Osnovni modeli organizacije marketinga.....	648
16-3	Organizacija marketinga u zavisnosti od odnosa proizvod-tržište.....	648
16-4	Funkcionalna organizacija marketinga.....	649
16-5	Organizacija po proizvodima.....	650
16-6	Geografska organizacija.....	651
16-7	Organizacija po kupcima.....	652
16-8	Matrična organizaciona struktura.....	653
16-9	Matrika kupci-proizvodi-funkcije (tenzorska organizacija).....	654
16-10	Kriva tranzicije.....	662
17-1	Područje kontrole marketinga.....	673
17-2	Faze u procesu kontrole.....	674

LISTA TABELA

1-1	Osnovni zadaci marketinga.....	20
1-2	Istorija marketinga i poslovne orijentacije.....	22
3-1	Megatrendovi i razvoj turizma.....	60
9-1	Sistematizacija strategija marketinga i strategijske opcije.....	322
14-1	Mogući ciljevi propagande.....	524

P R E D G O V O R

O ovom izdanju

Marketing je svuda oko nas. On je integralni deo našeg života. Svi smo kupci i prodavci. Veliki deo našeg radnog vremena ispunjen je naporima da nešto (proizvod, uslugu, ideju, organizaciju, mesto, ličnost ili događaj) nekome prodamo ili naporima drugih da nam prodaju. Svako živi od prodaje nekog. Marketing nije samo za one koji proizvode i prodaju proizvode i usluge, grosiste i detaljiste, već za sve vrste pojedinaca i organizacija. Bilo da ste student, profesor, lekar, advokat, vlasnik male firme, kafea, restorana, motela, hotela, političar ili da radite u nekoj neprofitnoj ili državnoj organizaciji ili instituciji, na neki način ste angažovani u marketingu. Istinski izazov je da se aktivnosti marketinga obavljaju na pravi način, a da biste to mogli potrebno je da znate šta je marketing i kako ga najuspešnije obavljati. To je danas izuzetno teško, jer se u sredini u kojoj se obavljaju aktivnosti marketinga događaju (ponekad dramatične) promene, noseći sa sobom značajne rizike i šanse za one na koje se te promene odnose.

Marketing je jedno od najmoćnijih sredstava koje organizacije koriste u većitoj borbi za svoj opstanak, rast i razvoj. Marketing je pokretačka snaga koja pomaže firmama da ostvare uspeh u novoj eri eksplozije informacija, internet komunikacija i globalne konkurencije. Oblast marketinga u novom milenijumu je puna izazova i rizika. Privrede gotovo svih zemalja sveta danas prolaze kroz brze i često duboke transformacije. U osnovi tih dramatičnih promena su dve snage: tehnološka promena i globalizacija. Paradoks je u tome što one stvaraju mnoge nove mogućnosti, baš kao i što ugrožavaju status quo. Domaće firme u svakoj zemlji uviđaju da ne mogu više da ignorišu stranu konkurenciju i strana tržišta, nove tehnologije i nove forme organizacione strukture.

Današnja tržišta se menjaju neverovatnim tempom. Pojavljuju se nova, proširuju ili nestaju stara.

Ciljna tržišta se sve više fragmentiraju, jer su današnji kupci sve selektivniji u izboru proizvoda. Istovremeno, životni ciklusi proizvoda se sve više skraćuju, konkurencija se intenzivira, a stopa neuspeha novih proizvoda se povećava. Kupci sve više znaju i sve više traže, dok se tehnološke i globalne promene nastavljaju po sve većoj stopi.

Menadžeri se danas, više nego ikada pre, suočavaju sa novim izazovima. Početkom ovog veka i milenijuma svedoci smo značajnih dostignuća u raspoloživosti informacija i brzini komunikacija; u novim materijalima; u biogenetici i lekovima; u elektronskim čudima. **Tehnologija** se izgleda širi sve većom brzinom, a svaki razvoj stvara nove mogućnosti za marketing. Uzmimo, na primer, oblast komunikacija. Pogledajmo kako su skoriji razvoji u optičkim vlaknima, elektronskoj pošti, mobilnim telefonima, faks mašinama, internetu promenili naš život. Pomnožimo taj uticaj sa promenama u drugim oblastima kao što su industrija, poljoprivreda, saobraćaj, turizam i zabava.

Globalizacija poslovanja - eksplozivni rast globalne trgovine i međunarodne konkurencije - je još jedan razvoj koji će se sigurno nastaviti i u budućnosti. Nijedna zemlja danas ne može ostati izolovana od svetske ekonomije. Ako zatvori svoje tržište od međunarodne konkurencije, njeni građani će plaćati više za robu lošijeg kvaliteta. Ali ako širom otvori svoja tržišta, suočiću se sa žestokom konkurencijom i mnoga lokalna preduzeća zapašće u nevolje.

Šta to znači za ljude koji se bave marketingom? U nekom smislu, moglo bi se reći da njihov posao ostaje isti. Oni će i dalje odlučivati koje proizvode da ponude, formirati cene za koje misle da će potrošači moći da plate, ponuditi proizvode gde ih i kada ih potrošači obično očekuju da nađu, i oblikovati promotivnu poruku da informišu i ubede potencijalne kupce. Međutim, u današnjoj veoma di-

namičnoj sredini, ovi menadžeri će se suočiti sa nizom novih izazova.

Tačno je da će i dalje neki poslovi nestajati, a novi nastajati, a sa njima i firme koje se tim poslovima bave, poslujući po principu prirodne selekcije, da „preživljavaju oni koji se najbolje prilagode sredini”. Uspeh na tržištu pripada onim firmama koje se najbolje prilagode imperativima sadašnje sredine - onima koje mogu da ponude ono što su ljudi spremni da kupe. Pojedinci, preduzeća, gradovi, pa i same države moraju otkriti kako da stvaraju vrednost koju mogu da prodaju - naime, proizvode i usluge koje su drugi spremni da kupe.

Nažalost, šira javnost i čak mnogi menadžeri još uvek ne shvataju pravu prirodu marketinga. Šira javnost posmatra marketing kao snažnu i ponekad nametljivu upotrebu (ili zloupotrebu) propagande i prodaje. Smatra se da marketing nastoji da nametne nerasploženim kupcima da kupuju neželjena dobra. Ali pravi marketing ne može da uključi toliko veštinu prodaje onoga što možete da proizvedete, koliko da znate *šta* da proizvedete! Organizacije osvajaju lidersku poziciju na tržištu razumevanjem potreba potrošača i pronalaženjem rešenja koja će da oduševе potrošače putem superiorne vrednosti, kvaliteta i usluga. Nikakva propaganda ili prodaja ne mogu da nadoknade odsustvo vrednosti i zadovoljstva kupca.

Mnogi menadžeri misle o marketingu kao sektoru koji je sastavljen od stručnjaka za pojedine oblasti marketinga, čiji je zajednički posao da analiziraju tržište, uoče mogućnosti, formulišu strategije marketinga, razviju specifične taktike i akcije, predlože budžet i utvrde set standarda za kontrolu. Ali to nije dovoljno. Marketing je takođe odgovoran za to da ostatak preduzeća bude orijentisan na kupce i podstican tržištem. Kupci su retki i brzo se gube; bez njih preduzeće ne može da egzistira. Moraju se pripremiti planovi za zadržavanje postojećih i pridobijanje novih kupaca. Marketing je mnogo više od izolovane poslovne funkcije - to je filozofija koja usmerava celu organizaciju. Marketing danas nije funkcija; to je način obavljanja posla. Cilj marketinga je da kreira zadovoljstvo kupaca uz ostvarivanje dobiti. Taj cilj ne može da ostvari sam sektor marketinga. Mora se tesno povezati sa ostalim sektorima u preduzeću i biti partner sa drugim organizacijama koje učestvuju u sistemu stvaranja vrednosti kako bi se kupcima pružila superiorna vrednost. Otuda marketing zahteva od svih u organizaciji da „misle na kupca” i da učine sve što mogu da doprinesu stvaranju i pružanju superiorne vrednosti i zadovoljstva kupcu.

Marketing je mnogo više od službe „prodaje”

preduzeća. Marketing je sistematski proces za razmišljanje o tržištu i planiranje za tržište. U ovoj knjizi marketing je prezentiran kao ukupan sistem poslovnih akcija, koje obavljaju menadžeri u individualnim organizacijama u kontekstu šire ekonomije i društva u celini. Bez obzira da li su menadžeri zaposleni u profitnoj ili neprofitnoj organizaciji, da li prodaju proizvode ili usluge, da li posluju na domaćem ili inostranom tržištu, potrebno je da poseduju određena fundamentalna znanja iz marketinga. Ona su ovde izložena u okviru procesa marketing menadžmenta. Organizacija prvo utvrđuje ciljeve, uzimajući u obzir razmatranja vezana za okruženje u kojem posluje. Menadžeri onda biraju ciljna tržišta, koja mogu da zadovolje na superioran način, i formulišu program aktivnosti marketinga za ostvarivanje tih ciljeva. Srž marketinga čine četiri elementa, koje menadžeri integrišu u program marketinga - proizvod, cena, distribucija i promocija. Na kraju, organizacija ocenjuje svoje rezultate, i kao organizacija koja uči, stalno poboljšava svoja znanja iz marketinga i vrši prilagođavanja svoje strategije marketinga.

Ova knjiga pomaže studentima da nauče i primene osnovne koncepte i prakse savremenog marketinga u različitim okolnostima, na celokupan spektar marketinga: proizvode i usluge, potrošačka i poslovna tržišta, profitne i neprofitne organizacije, domaća i strana preduzeća, male i velike firme, industrije niske i visoke tehnologije. Autori su nastojali da na jednom mestu prikažu opšta znanja iz marketinga, ukažu na specifičnosti marketinga usluga i posebno na specifičnosti marketinga u turizmu. Paralelno su interpretirani koncepti u ova tri područja i ukazivano na njihovu različitu manifestaciju.

Sadržaj i organizacija

Ovo je prvo izdanje knjige *Marketing menadžment u turizmu*. Cilj u pisanju ovog izdanja bio je da se ponudi savremen, inovativan, sveobuhvatan udžbenik, koji će da obuhvati nove izazove u marketingu, posebno u domenu turizma, i ukaže na nove načine razmišljanja o njima. Ovo izdanje se oslanja na sledeće fundamentalne osobine: menadžerska orijentacija, analitički pristup, univerzalna primena, sveobuhvatno i uravnoteženo pokrivanje svih područja koje bi informisani menadžer marketinga trebalo da poznaje, bez umanjivanja njegove reputacije kao preglednog, vrlo zanimljivog i lako čitljivog udžbenika.

Nastojalo se da u ovo izdanje budu uključeni savremeni trendovi i materijali i da prezentacija bude zanimljiva. Ovde je to postignuto fokusiranjem

na posebno područje marketinga - marketing usluga, a u okviru njega na *marketing u turizmu*. Polazi se od pretpostavke da čitaoci već imaju neka prethodna saznanja iz oblasti marketinga uopšte i marketinga i menadžmenta usluga posebno. Tamo, gde je to bilo neophodno, data su potrebna objašnjenja iz ovih domena radi boljeg razumevanja i lakšeg paćenja izlaganja.

Izlaganje materije u knjizi je organizovano u pet delova, da bi adekvatno interpretirao proces marketing menadžmenta uopšte i u turizmu posebno. To su:

Deo 1: Osnovi marketinga u turizmu. On obuhvata osnovne dimenzije savremenog marketing menadžmenta i specifičnosti marketing u turizmu kao posebne forme marketinga usluga.

Deo 2: Marketing istraživanje u turizmu. Najpre se daje analiza marketing okruženja u turizmu, a zatim se vrši analiza tržišta i predviđanje tražnje u turizmu. Daje se pregled MIS i istraživanja marketinga u turizmu, da bi se shvatila dinamika tržišta i to istraživanje iskoristilo za identifikovanje mogućnosti i opasnosti. Sledi ponašanje potrošača u turizmu, segmentacija tržišta, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje na tržištu.

Deo 3: Strategijski marketing. Polazi se od strategijske dijagnoze i ciljeva, a zatim se razmatraju konkurentske strategije marketinga i, posebno, strategije marketinga u različitim tržišnim situacijama. Strategija marketinga se realizuje preko odgovarajuće kombinacije instrumenata marketinga (marketing miksa).

Deo 4: Taktički marketing. Njemu je posvećen najveći deo udžbenika, počev od proizvoda, preko cena, distribucije do integrisane komunikacije u marketingu. Suštinska aktivnost marketinga je da potrebe postojećih i potencijalnih kupaca prevedu u proizvod koji se može prodati. Stoga je neophodno detaljno sagledati osnovne koncepte proizvoda, usluge, novi proizvod i upravljanje proizvodnim programom.

Izbor cene i neophodna prilagođavanja koja se vrše pri tom izboru, pod uticajem su faktora kao što su troškovi, tražnja, konkurencija i mere države u oblasti tržišta i cena. Otuda se najpre ukazuje na osnovne koncepte cene, zatim na opšte pristupe u formiranju cene i na kraju finalizaciju strategije cene, odnosno utvrđivanje konačne cene.

Da bi se udovoljilo zahtevima kupaca da dobiju pravi proizvod, u pravoj količini, u pravo vreme, na pravom mestu, po pravim troškovima, moraju se ispitati osnovni koncepti kanala distribucije, kao i institucije koje se bave tokom proizvoda i usluga na njihovom putu od proizvođača do potrošača.

Uspešno komuniciranje informiše i ubeđuje potencijalne kupce. Privlačna promocija stimuliše akciju. Formulisanje promotivne poruke i njeno uspešno prenošenje do auditorijuma su veoma bitni elementi u marketing naporu. Zato se osnovnom konceptu promocije i svim njenim elementima (privrednoj propagandi, unapređenju prodaje, odnosima sa javnošću, ličnoj prodaji i direktnom marketingu) posvećuje posebna pažnja.

Deo 5: Operativni marketing. Obuhvata implementaciju i kontrolu marketing aktivnosti. Ovde se obrađuju pitanja vezana za implementaciju strategije i kontrolu marketing napora.

Knjiga je pisana sa namerom da pobudi pažnju teoretičara i praktičara, da omogući studentima osnovnih akademskih, master i doktorskih studija na fakultetima i poslovnim školama koji izučavaju ovu naučnu disciplinu da brzo i logično uđu u kompleks marketing menadžmenta, posebno u domenu turizma. Istovremeno, menadžerima marketinga u svim vrstama organizacija i institucija nudi neophodan „alat“ za uspešno savladavanje problema u ovom domenu. Knjiga je tako oblikovana da pomogne čitaocu da shvati suštinu koncepta marketing menadžmenta i primeni ga na rešavanje poslovnih problema u svim oblastima, a posebno u turizmu. Usmerava se na aktivnosti menadžera koji donosi svakodnevno odluke u domenu marketing proizvoda i usluga. Prilaz marketing menadžmentu je sveobuhvatan, savremen i praktičan. Koristi se mnogo primera iz realnog sveta i prezentira lako čitljivim stilom. Uložen je značajan napor da bi se prikazalo kako se formulišu i sprovode strategije i taktike marketinga za organizacije novog milenijuma.

Zahvalnosti

Nijedna knjiga nije delo samo njenog ili njenih autora. Ova knjiga nosi pečat mnogih ljudi, čije su misli obogatile njen sadržaj. Autori mnogo duguju pionirima marketinga, koji su prvi identifikovali njegove glavne probleme i razvili koncepte i tehnike. Doprinos brojnih generacija studenata, ranijih i sadašnjih kolega, drugih profesora i poslovnih ljudi kroz korisne sugestije u pripremi ovog izdanja *Marketing menadžmenta u turizmu* je nesumnjiv. Svima koji su na bilo koji način doprineli da ovo delo bude publikovano dugujemo iskrenu zahvalnost.

Ovaj udžbenik je rezultat realizacije TEMPUS projekta „Modernization and Harmonization of Tourism Study Programmes in Serbia”, No. 544543-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-JPCR. Partner na TEMPUS projektu je Univerzitet u Kragujevcu - Fakultet za hotelijerstvo i turizam.

Posebnu zahvalnost dugujemo prof. dr Ljiljani Stanković, redovnom profesoru Ekonomskog fakulteta u Nišu i prof. dr Stevi Janoševiću, redovnom profesoru Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu i za recenziju ove knjige.

Konačno, svojoj porodici dugujemo najdublju zahvalnost za stalnu podršku, ohrabrenje i inspiraciju, kao i neposredno angažovanje u pripremi knjige za štampu. Bez napora koje su uložili svi napred pomenuti, ovaj udžbenik verovatno ne bi bio ovako publikovan.

Autori će sa zahvalnošću primiti sve primedbe, predloge i kritike od angažovanih čitalaca, koji idu u prilog poboljšanja sadržaja rada.

Maj 2016. godine
Vrnjačka Banja

Autori

DEO 1: OSNOVE MARKETINGA U TURIZMU

- **GLAVA 1: OSNOVE SAVREMENOG MARKETING MENADŽMENTA**
- **GLAVA 2: SPECIFIČNOSTI MARKETINGA U TURIZMU**

OSNOVE SAVREMENOG MARKETING MENADŽMENTA

GLAVA 1

"Posao marketinga je da potrebe društva pretvori u profitabilne mogućnosti."
(Anonimni autor)

"Svrha preduzeća je da stvori i zadrži kupca." (Theodore Levitt)

CILJEVI IZUČAVANJA

Ova glava pomoći će vam da bolje razumete:

1. *pojam i značaj marketinga uopšte i marketinga u turizmu i ugostiteljstvu posebno.*
2. *proces razmene kao suštinu marketinga.*
3. *klasifikacije marketinga prema njegovoj ulozi u firmi.*
4. *marketing menadžment i njegove zadatke.*
5. *evoluciju marketinga kao poslovne filozofije.*
6. *prihvatanje marketing koncepta.*
7. *pravce daljeg razvoja marketinga uopšte i marketinga u turizmu i ugostiteljstvu posebno.*

1 DEFINISANJE MARKETINGA

1.1 Šta je marketing?

Marketing je umetnost i nauka zadovoljavanja potreba potrošača. Svako preduzeće mora da ispunjava potrebe potrošača - kreira zadovoljstvo potrošača - da bi uspelo. T. Levitt, poznati profesor biznisa sa Harvarda, kaže da je svrha svakog poslovanja da se „pronađu i zadrže ‚pravi‘ (zadovoljni, profitabilni) kupci”. Jedini način na koji možete da ostvarite ovaj cilj je da kreirate konkurentsku prednost, tj. morate da ubedite kupce da je ono što imate da im ponudite najbliže podmirenju njihovih posebnih potreba ili želja u tom trenutku. San svakog preduzeća je da obezbedi potpunu lojalnost kupaca njegovim proizvodima i uslugama. Međutim, malo je verovatno da će se to dogoditi bez podrške uspešnog marketing programa. U stvari, specifična uloga marketinga je da pruži pomoć u *identifikovanju, zadovoljavanju i zadržavanju kupaca.*

Mada su opšti zadaci marketinga u neku ruku jednostavni, teško je doći do prihvatljive definicije koncepta. Nije lako definisati marketing. Niko do sada nije bio sposoban da formuliše jasnu, konciznu definiciju koja bi bila univerzalno prihvaćena. Pa ipak, potrebna je neka vrsta definicije da bi mo-

gle da se skiciraju granice onoga što se s pravom smatra *marketingom.*

Šta može da znači termin *marketing*? „Marketing je kovanica anglo-saksonskog porekla. Etimološko značenje je stavljanje na tržište (*market* je tržište, a sufiks *ing* ima više značenja). Za sada nije poznato da je u nekoj zemlji nađen adekvatan prevod tog termina. Marketing je termin koji se ne može adekvatno prevesti na naš jezik.”[1]

Kombinujući definicije Američkog udruženja za marketing (AMA - American Marketing Association) iz 2004. i 2007. godine može se reći da je „*marketing aktivnost za kreiranje, komuniciranje, isporuku i razmenu ponuda na tržištu od kojih imaju koristi njeni kupci, organizacija, njeni stakeholderi i društvo u celini*”.[2] Ova definicija pokazuje da je marketing mnogo više od jednostavne propagande. Ona naglašava potrebu da se isporučuje prave koristi u ponudama roba, usluga i ideja koje se prodaju kupcima. Napomenimo, takođe, da bi organizacija koja obavlja marketing, stakeholderi (kao što su kupci, zaposleni, dobavljači i akcionari) i društvo u celini trebalo da imaju koristi.[3]

1.2 Kako se menjao koncept marketinga tokom vremena

Termin marketing se koristi na mnogo različitih načina i može da se odnosi na mnogo različitih stvari. Koncept marketinga stalno se redefinisao zadnjih decenija. Kako su se menjali uslovi na tržištu, tako su se menjale i definicije marketinga, pa se može reći da za sada ne postoji opšte prihvaćena definicija marketinga. Sa rastućim širenjem pojma marketing, razvijale su se i različite *interpretacije marketinga.* Faze razvoja marketinga sa njegovim težištima u sadržaju i proširenjima tokom vremena kretale su se, ukratko, na sledeći način: 1950-ih godina imamo orijentaciju marketinga na distribuciju (marketing kao distributivna funkcija), 1960-ih godina na potrošače, odnosno njihove potrebe (mar-

keting kao dominantna funkcija uskog grla), 1970-ih godina na trgovinu (marketing kao upravljačka funkcija), 1980-ih godina na konkurenciju (konkurentna prednost, strategijski marketing), 1990-ih godina na okruženje (koncept upravljanja koji je tržišno orijentisan) i, na kraju, 2000-ih godina na mreže (individualni, multiopcioni umreženi marketing odnosa).

Retrospektivno posmatrano, ove faze razvoja odražavaju četiri interpretacije marketinga, koje se hronološki mogu poredati na sledeći način:[4]

- shvatanje marketinga koje se svodilo na instrumente,
- klasično, ekonomsko (usko) shvatanje marketinga,
- moderno prošireno shvatanje marketinga,
- generičko shvatanje marketinga.

Shvatanje marketinga koje se svodilo na instrumente reprezentuje se kroz izjednačavanje marketinga sa propagandom, prodajom, odnosno distribucijom. Ovo, još i danas delom u praksi preovlađujuće stanovište, svodi marketing na pojedine instrumente politike prodaje. Pri tom se zanemaruje da polaznu osnovu marketinga treba da čini analiza potreba kupaca i da na raspolaganju stoji mnoštvo instrumenata da bi se oblikovao proces razmene usmeren prema kupcu. Ovo pogrešno shvatanje je već u 1960-im i 1970-im godinama izazvalo mnogo kritika protiv marketinga i u to uvuklo njegovo prihvatanje u praksi, kao i u drugim naučnim disciplinama.

Nastajuća disciplina marketinga je u 1970-im godinama odražavala **klasičnu, ekonomsku interpretaciju marketinga**. Marketing ovde obuhvata „...planiranje, koordinaciju i kontrolu svih aktivnosti preduzeća koje su usmerene na aktuelna i potencijalna tržišta. Ciljevi preduzeća treba da se ostvare putem stalnog zadovoljavanja potreba kupaca”.[5]

Prema tome, marketing se sastoji iz sistematskog procesa odlučivanja i oblikovanja, koji osigurava uvažavanje potreba kupaca pri svim aktivnostima preduzeća usmerenim na tržište, da bi se preko toga ostvarili ciljevi preduzeća. Zadovoljenje potreba kupaca shvatano je kao sredstvo za ostvarivanje primarnih ekonomskih ciljeva preduzeća.

Tokom vremena razvila se **moderna i proširena interpretacija**. Po njoj marketing obuhvata svaku formu razmene između dve strane, pri kojoj obe strane pokušavaju da putem procesa razmene zadovolje svoje potrebe. Pored prodaje proizvoda i usluga, u obzir dolaze i procesi razmene između nekomercijalnih organizacija i pojedinaca. Pri tom su se danas razvile mnoge forme tzv. nekomercijalnog marketinga (npr. prodaja ostvarenja partija, pozorišta, muzeja) i društveni marketing (npr. briga za bolesne, dobrotvorne organizacije).

Generička interpretacija marketinga (generički marketing) predstavlja, naprotiv, najšire shvatanje pojma. Prema njoj marketing se shvata kao univerzalni koncept uticaja i kao **društvena tehnika**, koja se može primeniti na sve procese razmene između pojedinaca i grupa. U ovom širokom shvatanju marketing se posmatra kao tehnika uticanja da se šire određene ideje, koje su od koristi za društvo (npr. kampanje prosvetavanja za Aids).

1.3 Definisavanje turizma i marketinga u turizmu

Prethodno izlaganje govori o marketingu u prilično uopštenom smislu. Do sada nije bilo napomena o tome kako se marketing specifično vezuje za turizam. Do danas, ne postoji univerzalna teorija marketinga u turizmu. To se delom može opravdati činjenicom da je to još uvek relativno novi domen. Da li marketing u turizmu predstavlja posebnu disciplinu? Veruje se da bi konačni odgovor mogao da bude negativan: marketing u turizmu prosto predstavlja adaptaciju osnovnih principa koji su razvijeni i koji se praktikuju mnogo decenija duž širokog spektra prevashodno potrošnih proizvoda. Pa ipak, sa aspekta posebnih karakteristika turizma - turizam je veoma kompleksan i međuzavisan domen i veoma osetljiv na eksterne uticaje - moglo bi se tvrditi da je marketing u turizmu dostojan specijalnog statusa sa stanovišta marketinga.

Da bi mogli da definišemo marketing u turizmu, najpre ćemo ukazati na probleme koji se javljaju u definisanju samog pojma **turizam**. Internet pretraživanje reči **turizam**, koristeći pretraživač kao što je www.google.com, generisaće preko sto miliona referenci. Iako se termini turizam i turista koriste gotovo u svim jezicima sveta (italijanski i španski - **tourismo**, francuski - **tourisme**, engleski - **tourism**, nemački - **tourismus**), još uvek nema jedne jedinstvene, sveobuhvatne, opšteprihvaćene definicije ovih pojmova. Razlog za to delom leži i u činjenici da je turizam jedna od najdinamičnijih i najheterogenijih pojava u savremenom društvu. Turizam se može izučavati sa brojnih aspekata (ekonomski, sociološki, geografski, politički, kulturološki, istorijski, institucionalni, proizvodni, upravljački, interdisciplinarni itd.). Izuzetno je teško precizno definisati reči **turizam** i **turista**, jer ovi termini imaju različita značenja za različite ljude. Čak je sugerisano da je definisanje turizma konceptualno skoro nemoguće. Komplikacije potiču od multidisciplinarnosti prirode istraživanja turizma, nedoumica oko toga šta konstituiše turistu i turističko poslo-

vanje i prekrivanja sa konceptima putovanja, ugostiteljstva i slobodnog vremena.

Etimološki, reč *tour* potiče od latinske reči *tor-nare* i grčke reči *tornos*, što znači alat kružnog oblika (tocilo), točak ili krug; kretanje oko centralne tačke ili ose. Sufiks *-ism* se definiše kao akcija ili proces; obično ponašanje ili kvalitet, dok sufiks *-ist* označava nekoga ko obavlja datu akciju. Kada se reč *tour* i sufiksi *-ism* i *-ist* kombinuju, one sugerišu akciju kretanja u krug. Moglo bi se zaključiti da krug predstavlja startnu tačku, koja se konačno vraća na svoj početak. Prema tome, kao krug, *tour* predstavlja putovanje koje je kružno putovanje, tj. akt napuštanja i onda vraćanja originalnoj startnoj tački i, prema tome, neko ko preduzima takvo putovanje može se nazvati turista.[6]

Generalno se prihvata da postoji više tipova definicija turizma, svaki sa svojim opravdanjem i nameravanim korišćenjem. Sugeriše se da postoje *konceptualne* definicije, koje pokušavaju da obezbede teorijski okvir da bi se identifikovale esencijalne karakteristike turizma i šta ga razlikuje od slične, ponekad povezane, ali različite aktivnosti. Postoje i *tehničke* definicije koje obezbeđuju turističke informacije za statističke ili pravne svrhe. Definisane i razgraničenje turizma se može izvršiti i sa aspekta *ponude* i sa aspekta *tražnje*. Definicije turizma mogu se podeliti i u tri grupe definicija, naime: 1) *nominalističke* (izvođenje iz delova reči *tour* i *ism*), 2) *realne* (uglavnom privredna delovanja) i 3) *univerzalne* (obuhvataju kompleksnost turizma).

U literaturi se mogu naći i četiri grupe definicija turizma: nominalističke, privredne, univerzalne i statističke. Prvu grupu čine *nominalističke definicije*, koje turizam objašnjavaju koristeći izvorni pojam (*tourism*), tj. pojam turizam se izvodi iz samog imena (*nomen*) delatnosti. Najčešće je reč o autorima sa nemačkog govornog područja. Drugu grupu čine *privredne definicije*, koje turizam definišu kao privrednu granu. Treću grupu čine *univerzalne definicije* koje, pored ekonomske, nastoje da obuhvate i razne druge funkcije turizma - zdravstvenu, kulturnu, obrazovnu, političku i dr. Najsveobuhvatniju i najprecizniju definiciju pojma turizam dali su švajcarski autori W. Hunziker i K. Krapf. Oni turizam definišu kao „*skup odnosa i pojava koje proizilaze iz putovanja i boravka posetilaca nekog mesta, ako se tim boravkom ne zasniva trajno prebivalište i ako sa takvim boravkom nije povezana nikakva privredna delatnost*”. Ovu definiciju je prihvatilo i Međunarodno udruženje turističkih eksperata (AIEST), kao i najšira javnost koja se interesuje za ovaj fenomen. Četvrtu grupu čine *statis-*

tičke definicije. Za razliku od prethodne tri grupe, ova grupa polazi od utvrđivanja pojma turista, odnosno od utvrđivanja subjekta turizma.[7]

Zvanična definicija UNWTO je: „*Turizam je akt putovanja za svhe rekreacije i posla i obezbeđivanje usluga za taj akt. Turisti su osobe koje putuju i borave u mestima van njihovog uobičajenog okruženja ne duže od jedne godine neprekidno radi zabave, posla i drugih svrha koje nisu vezane za obavljanje aktivnosti koje će biti plaćene od mesta koje se posećuje*”.

Još obuhvatnija definicija bila bi da je turizam uslužna industrija, koja obuhvata brojne opipljive i neopipljive elemente. Opipljivi elementi obuhvataju sisteme prevoza - vazdušni, železnički, drumski, vodeni, a sada i svemirski; ugostiteljske usluge - smeštaj, hrana i piće, šetnje, suvenire; i prateće usluge kao što su bankarstvo, osiguranje, sigurnost i bezbednost. Neopipljivi elementi obuhvataju: odmor i relaksaciju, kulturu, avanturu, nova i različita iskustva.

Definicija UNWTO povlači zajedno tri glavna elementa putovanja i turizma:[8]

- Zbog naglaska na rečima „...*van uobičajenog okruženja...*”, aktivnost posetioca se odnosi samo na aspekte života koji su drugačiji od uobičajenih šablona posla, izdržavanja i društvenih obaveza i van lokacija tih normalnih dnevnih poslova. Mada je ovo lako reći, veoma je teško definisati šta to znači u praksi i izmeriti u anketama.

- Aktivnost zahteva putovanje i, gotovo u svakom slučaju, neki oblik prevoza do destinacije.

- Specifične destinacije su fokus za niz aktivnosti posetilaca, a niz objekata je potrebno da bi podržali ove aktivnosti. Takve aktivnosti i objekti imaju kombinaciju ekonomskih, društvenih i uticaja iz okruženja koji su osnova za politiku turizma i programe upravljanja posetiocima kao i marketing.

U vezi sa definicijom naglašavaju se pet važnih mesta:[9]

- U njoj ne postoji ništa što bi ograničavalo ukupno tržište na prenoćišta, ona obuhvata i posete istog dana.

- U njoj ne postoji ništa što bi ograničavalo ukupno tržište na putovanje radi odmora ili zadovoljstva. Ona obuhvata posete radi posla, društvenih, religioznih, obrazovnih, sportskih i mnogo drugih svrha - pod pretpostavkom da je destinacija putovanja van uobičajenih šablona i mesta stanovanja i rada.

- Svaki turizam uključuje elemenat putovanja, ali svako putovanje nije turizam. Definicija isključuje sva rutinska putovanja sa sezonskom kartom i

čisto lokalna putovanja, kao što su kupovina u susjedstvu, putovanja do škole ili bolnice.

- Putovanje i turizam apsorbiraju mnoge elemente individualnog slobodnog vremena i obuhvataju mnoge rekreacione aktivnosti, ali nisu sinonimi bilo zbog toga što se veliki deo svog slobodnog vremena i rekreacije događa u ili oko kuće.

- Sve posete u putovanju i turizmu su privremena kretanja, veliki deo ukupnog tržišta obuhvata kratka putovanja u trajanju ne duže od nekoliko sati ili noći.

Svaki turizam obuhvata putovanje, pa ipak svako putovanje nije turizam. Svako putovanje na godišnji odmor obuhvata rekreaciju, pa ipak svaki turizam nije rekreacija. Svaki turizam se događa tokom slobodnog vremena, ali se sve slobodno vreme ne troši na turističke aktivnosti.[10]

Da bi shvatili kompleksnu i dinamičnu prirodu savremenog turističkog doživljaja, mnogi istraživači turizma koriste **koncept turističkog sistema**. U najosnovnijem smislu, turistički sistem se sastoji od potrošnje i proizvodnje i generiranih doživljaja. Da bismo bolje razumeli turizam, takođe se interesujemo za identifikovanje onih elemenata i faktora koji doprinose turističkoj potrošnji i proizvodnji.

Pod pretpostavkom da je kretanje (promena mesta) integralni deo turizma, jedan od načina na koji se može razumeti turistički sistem je preko linija putovanja koje obavljaju individualni potrošači. Ovaj pristup se obično označava kao **geografski turistički sistem** i sastoji se od četiri osnovna elementa:[11]

- **generišući** ili **izvorni region** - koji je stalno boravište turista i mesto gde putovanje počinje i završava se.

- **tranzitna ruta** - koja je put kroz region preko kojeg turista mora da putuje da bi došao do njegove ili njene destinacije.

- **region destinacije** - region koji je turista izabrao da poseti i koji je osnovni element turizma.

- **okruženje** - koje okružuje ostala tri regiona.

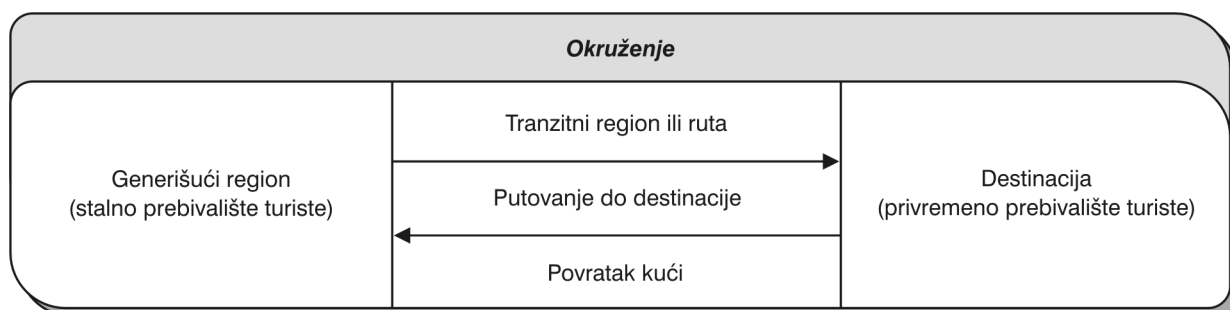
Model geografskog turističkog sistema je koristan za identifikovanje toka turista od jedne do druge

lokacije i važnost povezanosti između generirajućeg regiona i destinacije (slika 1-1). Naravno, može biti više od jedne destinacije i za nekog turistu može, prema tome, postojati čitav sistem regiona destinacije i regiona tranzitnih ruta. Pa ipak, osnovna forma geografskog turističkog sistema je dovoljna da ilustruje niz važnih dimenzija turizma.

Zbog toga što se savremeni turistički doživljaji simultano proizode između potrošača i proizvođača, još jedna važna dimenzija modela geografskog turističkog sistema je da će se potrošač u svakoj fazi sistema susretati sa različitim elementima turističke industrije. Ovo, prema tome, znači da će doživljaj turista biti različit ne samo od jednog do drugog regiona, nego i čak unutar regiona, pošto se događaju različiti uslužni susreti i turista susreće sa različitim okruženjima, mestima i ljudima. Ono što je važno, svako novo iskustvo turista dodaće se ranijem zbiru iskustava, dovodeći tako do novih setova shvatanja i očekivanja. Turističko putovanje unutar osnovnog geografskog turističkog sistema se, prema tome, može posmatrati kao da se sastoji od pet faza u kojima postoje različiti psihološki elementi u vezi sa potrošnjom u turizmu: 1) odluka da se putuje, 2) putovanje do destinacije, 3) aktivnosti na destinaciji, 4) putovanje od destinacije i 5) sećanje na putovanje i destinaciju po povratku u mesto stalnog boravka.[12]

Predmet nauke o turizmu je, sasvim uopšteno, **promena mesta** ljudi i svi fenomeni koji su sa tim povezani. Prema tome, putovanje je najvažniji element nauke o turizmu. Da bi putovali, ljudi napuštaju svoje uobičajeno mesto boravka (njihov dom) i zadržavaju se privremeno na drugom mestu (u tuđini). Turistička putovanja se razlikuju od ostalih oblika promene mesta, pre svega, prema: 1) njihovom trajanju („vreme”) i doživljaju vremena, 2) cilju putovanja („mesto” / „prostor” / „udaljenost”) i doživljaju prostora i 3) motivaciji putovanja ili doživljaju motiva. Prema tome, **konstitutivne elemente turizma** čine: 1) promena mesta osoba, koja izlazi van okvira mesta normalnog boravka i vodi ka mestu „na strani”; obavlja se sa različitim sred-

Slika 1-1 Geografski turistički sistem[13]



stvima prevoza, 2) boravak u stranom mestu, koji se događa po pravilu u hotelima, a delom u privatnom smeštaju; ovaj boravak je privremen, 3) motivi promene mesta, pitanje zašto se putuje.[14]

U turističkoj privredi pravi se razlika između različitih vrsta i formi putovanja, u zavisnosti od udaljenosti od mesta boravka (mesto, prostor), kao i trajanja promene mesta (vreme) i uzroka (motiv). Nisu sva podjednako važna za nauku o turizmu. Istovremeno, mesto, vreme i motiv predstavljaju „tri konstitutivna elementa” turizma.

• **Mesto: napuštanje uobičajenog mesta boravka i povratak** - Kao što smo napred naveli, u reči turizam sadržana je reč „tour”, dakle kružno putovanje ili odlazak i povratak. U odnosu na druge oblike putovanja, turistička putovanja su uvek povezana sa brzim povratkom na polaznu tačku. U najjednostavnijem obliku, to je napuštanje uobičajenog mesta boravka i privremeni boravak na mestu odmora ili cilju putovanja („u tuđini”). Kod kružnih putovanja može postojati i više ciljnih mesta. Nejasno je od koje udaljenosti se može govoriti o turističkom putovanju. Ove udaljenosti mogu da variraju od 0 do 160 kilometara. Umesto preciznog određenja putovanja, govori se uopšteno o „napuštanju uobičajenog mesta boravka”.

• **Vreme: „privremeno”** - Dalje, za turističko putovanje je od značaja vremenski aspekt. Radi se o **privremenom** napuštanju uobičajenog mesta boravka. Uobičajeni vremenski raspon se kreće između jednog dana i jedne godine. Pored toga, imamo posebno razmatranja putovanja tokom slobodnog i radnog vremena. „Putovanja u slobodnom vremenu” su tesno povezana sa različitim „slobodnim” vremenima. Najpoznatija vrsta putovanja su putovanja na godišnji odmor, koja se odigravaju za vreme 3- do 4-nedeljnog godišnjeg odmora zaposlenog stanovništva. Shodno tome, turistička putovanja na godišnji odmor traju, po pravilu, između 1 i 4 nedelje, već prema tome da li se za putovanje koristi ceo ili samo deo godišnjeg odmora.

Putovanja bez noćenja smatraju se kao **izleti**, putovanja sa malim brojem noćenja kao **kratka putovanja** i kao takva su većinom na granici nauke o turizmu. **Poslovna putovanja**, koja se obavljaju tokom radnog vremena, većinom su kraćeg trajanja. Ona se obavljaju delom na radnom mestu, često se obavljaju bez noćenja ili samo sa malim brojem noćenja tokom radnih dana („putovanja sredinom nedelje”), jedino zadržavanja na montaži opreme traju nekoliko nedelja ili meseci. Trajna promena mesta (bez „povratka” u toku jedne godine), kao što su preseljenja, promena radnog mesta, boravak na studijama itd., nisu predmet turističke nauke.

• **Motiv: uživanje i posao** - Fenomen putovanja je, s jedne strane, veoma star - vuče korene još iz antičkih vremena. Pa ipak, o turizmu kao modernom obliku putovanja govori se tek od kraja XIX veka. Tek je ovde putovanje postalo uživanje i zabava u slobodnom vremenu, za koju se razvila posebna privredna oblast, turistička privreda. Danas se u moderni turizam ubrajaju, pored putovanja u slobodnom vremenu i putovanja radi odmora i uživanja, u širem shvatanju i poslovno motivisano putovanje, kao i boravak na lečenju u banji, na moru ili planini, kao i posete rodbini i prijateljima. Za sve ove forme, turistička privreda stavlja na raspolaganje odgovarajuću turističku infrastrukturu (između ostalog usluge prevoza, smeštaja, savetovanja i organizacije putovanja).

Predmet nauke o turizmu i turističkog marketinga, u **širem shvatanju**, su (gotovo) **sve** napred pomenute promene mesta. U **užem shvatanju**, posmatraju se samo neka tržišta za dotične nosioce marketinga. Tako su za turistički marketing potrebna vrlo različita marketing razmatranja, pre svega za parcijalna tržišta putovanja ili turizma na godišnji odmor, poslovnih putovanja i putovanja na lečenje, kao i putovanja u zemlji, u inostranstvo i dnevnne izlete. Turistička putovanja su vrlo raznovrsna i mogu se podeliti po različitim kriterijima, od kojih je većina već pomenuta: prema udaljenosti, trajanju, motivima, načinu prevoza, ceni itd.

Definicije marketinga u turizmu se vrlo retko posebno navode u turističkoj literaturi. Prvu sveobuhvatnu definiciju pojma marketing u turizmu, kada je reč o nemačkom govornom području, dao je pre više od četiri decenije (1971. godine) poznati švajcarski autor J. Krippendorff, koji se, ujedno smatra i rodonačelnikom primene ove koncepcije u turizmu, u svojoj knjizi „Marketing u prometu stranaca”: „**Marketing u turizmu je sistematsko i koordinirano prilagođavanje poslovne politike turističkih preduzeća, kao i privatne i državne turističke politike države na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou, da bi se dostiglo najbolje moguće zadovoljavanje potreba određenih grupa potrošača i tako ostvario odgovarajući profit**”.[15] Definicija stavlja potrošača u centar marketinga turističkog proizvoda. Ovo Krippendorffovo određivanje pojma često se koristi kao osnova definicijskog razgraničenja i do danas važi kao najsveobuhvatnija definicija pojma turističkog marketinga.

Freyer[16] je tome dodao:

„**Savremeni marketing u turizmu je više nego..**

• samo „prodavati” („prodajna orijentacija”),

- „nešto” propagande ili odnosa sa javnošću ili oblikovanja prospekata („orijentacija na komunikaciju (instrumente)),”

- pojedinačni instrumenti marketinga ili „marketing miks” (instrumentalni aspekt).

Marketing u turizmu je ...

- sistematski, koncepcijski metod ili pravac razmišljanja („filozofska orijentacija”),

- tehnika upravljanja (menadžmenta) („menadžment orijentacija”)

turističkih preduzeća, pojedinaca ili organizacija, pri čemu je centralna polazna tačka „tržište” („tržišna orijentacija” i uvažavaju se društvene vrednosti („sveobuhvatni marketing”).

U nastavku izlaganja razmotrićemo nekoliko osnovnih koncepata marketinga.

2 POTREBE, ŽELJE I TRAŽNJA

Osnovna ideja marketinga je da organizacije opstaju i prosperiraju putem podmirenja potreba i želja kupaca. Ova važna perspektiva je obično poznata kao *marketing koncept*, tj. prodavci prvo identifikuju potrebe potrošača a onda obezbeđuju proizvode koji zadovoljavaju te potrebe, osiguravajući dugoročnu profitabilnost firmi. Marketing počinje sa ljudskim potrebama i željama. Da bi opstali, ljudima je potrebna hrana, vazduh, voda, odeća i „krov nad glavom”. Uz to, ljudi imaju snažnu želju za rekreacijom, obrazovanjem, zabavom i drugim uslugama. Imaju snažne preferencije za određene verzije marke (brenda) osnovnih roba i usluga.

Treba li marketing da nastoji da zadovolji potrebe potrošača ili želje potrošača? Oko ovog pitanja se vodi žustra debata, potpomognuta definicijama potreba i želja i stepena slobode koji se ostavlja potencijalnim kupcima da donesu njihove odluke o kupovini. Važno je praviti razliku između potreba, želja i tražnje.

Ljudske potrebe su stanja osećaja nedostatka nekih osnovnih zadovoljstava. Ova definicija se, u suštini, podudara sa definicijom generičke potrebe. Potrebe su nešto što nam nedostaje, nešto što je neophodno za naše fizičko i psihičko blagostanje. Potrebe su razlika između potrošačevog stvarnog stanja i nekog idealnog ili željenog stanja. One predstavljaju fundamentalni zahtev za kontinuitetom našeg života. Utkane su u biološku prirodu čoveka. Ljudi imaju mnoge kompleksne potrebe. One obuhvataju osnovne *fizičke* potrebe za hranom, odećom, toplotom, bezbednošću; *društvene* potrebe za pripadanjem i poštovanjem; i *individualne* potrebe za znanjem i samopotvrđivanjem. Ove potrebe nisu kreirane od društva ili proizvođača; one su sastavni deo ljudskog bića. Kada potreba nije zadovoljena,

osoba će pokušati bilo da smanji potrebu ili da traga za predmetom koji će da je zadovolji. Ljudi u manje razvijenim društvima mogu nastojati da smanje njihove želje i zadovolje ih sa onim što je na raspolaganju. Ljudi u industrijskim društvima mogu nastojati da pronađu ili razviju predmete koji će da zadovolje njihove potrebe.[17]

Organizacije takođe moraju zadovoljiti potrebe da bi osigurale njihov opstanak i blagostanje. Oblikovane putem strategijskih ciljeva organizacije, ove potrebe se vezuju za inpute resursa, kapitalnu opremu i usluge neophodne da se podmire ovi ciljevi.

Da bi se potreba zadovoljila, mora biti prevedena u želju. *Želja* je osećanje težnje, žudnje, poriva, apetita i slično prema nekom predmetu koje je oblikovano znanjem, kulturom i karakterom ličnosti, medijima i aktivnostima marketinga. Želja nastaje spontano kao rezultat čovekovog zapažanja, razmišljanja, podsećanja i sl. Osoba doživljava želju kao nešto što joj pruža zadovoljstvo, užitak, ugodnost. Želja je specifičan način zadovoljenja generalne potrebe ili drugo ime za izvedenu potrebu. Svi osećamo potrebu da podmirimo glad, ali od naše kulture, znanja, prošle istorije i iskustava u potrošnji zavisi kako ćemo tu potrebu zadovoljiti. Ili, na primer, potrebne su vam patike; možda želite ili ne želite da kupite Nike ili Reebok da bi ste tu potrebu podmirili. Prema tome, proizvođač patika treba da usmeri svoj marketing program tako da vašu generalnu potrebu za patikama pretvori u specifičnu želju za njegovom markom. Dok naše osnovne potrebe mogu biti podmirene sa bilo kojim proizvodom koji rešava određeni problem, naše želje se podmiruju proizvodima koji nude dodatne stepene ličnog zadovoljstva u rešavanju problema. Dok su generičke potrebe stabilne i malobrojne, želje su mnogobrojne, promenljive i pod stalnim uticajem društvenih snaga i institucija, uključujući tu porodicu, školu, crkvu, preduzeća, medije - marketing aktivnosti firme. Različiti ljudi mogu imati vrlo različite želje za zadovoljavanje iste potrebe. Kako se društvo razvija, želje njegovih članova se povećavaju.

Razlikovanje potreba i želja je veoma bitno za razumevanje procesa motivacije pri kupovini. Potreba se označava kao nešto što osoba *mora* da zadovolji, dok želja podrazumeva nešto što osoba *preferira* (više voli) između jasno definisanih potreba (alternativa). Želja je vrsta manifestacije potrebe. Želje su te koje nedostaju, a ne potrebe. Aktivnostima marketinga se mogu menjati želje i navike, ali ne i potrebe potrošača. Ispunjavanjem želja zadovoljavaju se potrebe za specifičnim proizvodima i uslugama. Neostvarena želja ne znači a

priori nezadovoljenu potrebu i nije vitalna za kontinuitet egzistencije, ali sigurno dovodi do nižeg stepena zadovoljstva potrošača.

Mada je bitno praviti razliku između *potrebe* i *želje*, zbog toga što psiholozi i ekonomisti još uvek raspravljaju o njihovom tačnom značenju, termini se mogu koristiti i kao sinonimi.

Svako može da poželi vaš proizvod, ali to ne mora da znači da je prodaja već osigurana, izuzev ako potrošači imaju sredstva da ga pribave. Ljudi imaju skoro neograničene želje, ali ograničena sredstva. Otuda žele da odaberu proizvode koji im pružaju najveću vrednost i zadovoljstvo za njihov novac. Kada se podrže sa kupovnom moći i spremnošću za kupovinu, želje postaju *tražnja*. Mnogi ljudi žele Mercedes; samo mali broj njih je sposoban i spreman da ga kupi. Preduzeća, otuda, moraju izmeriti ne samo koliko ljudi želi da kupi njihov proizvod nego, što je još važnije, koliko će zaista biti *spremno* i *sposobno* da ga kupi. Koncept tražnje je apsolutno fundamentalan za marketing i to je nešto našta je sada gotovo potpuno usmereno istraživanje marketinga - utvrđivanje nivoa i karaktera tražnje, kako se ona menja sa pojavom novih proizvoda i usluga na tržištu i promenom potreba i želja potrošača.

Ove distinkcije između potreba, želja i tražnje rasvetljavaju čestu kritiku da „prodavci kreiraju potrebe” ili da „prodavci prisiljavaju ljude da kupuju stvari koje oni ne žele”. Ni prodavci, ni bilo koja druga pojedinačna društvena snaga ne može da kreira potrebe: potrebe postoje i pre prodavaca. One su vezane za ljudsku prirodu, izvedene su iz bioloških i emotivnih imperativa ljudske prirode. S druge strane, prodavci, zajedno sa drugim društvenim uticajima, utiču na ljudske želje. Zaista, glavni posao proizvođača je da razviju novi proizvod ili uslugu i onda stimulišu kupčevu želju za njim, ubeđujući ljude da im on može pomoći da bolje zadovolje jednu ili više njihovih potreba. Prodavci mogu da promovišu ideju da će Mercedes zadovoljiti potrebu osobe za specijalnim statusom. Međutim, oni ne mogu da kreiraju potrebu za društvenim statusom. Prodavci utiču na tražnju čineći proizvod primere-nim, atraktivnim i lako dostupnim ciljnim kupcima.[18]

Detaljno razumevanje potreba, želja i tražnje kupca obezbeđuje značajan input za oblikovanje strategije marketinga. U svetski poznatim kompanijama, zaposleni na svim nivoima - uključujući i najviše rukovodstvo - tesno su povezani sa kupcima u svakodnevnim nastojanjima da shvate njihove potrebe i želje. Otkrivanje potreba podrazumeva pažljivo posmatranje potencijalnih kupaca. Glavna

aktivnost marketing sektora organizacije je da pažljivo ispita svoje kupce da bi saznao šta im je potrebno, da izučava trendove u grani, da ispita proizvode konkurencije.

Prvi cilj u marketingu je otkrivanje potreba potencijalnih kupaca. Poslovna istorija je puna katastrofa proizvoda, zbog toga što su firme pogrešno procenile potrebe i želje potrošača za svoje proizvode. Čini se da je rešenje za sprečavanje takvih neuspeha zbunjujuće jednostavno. Prvo, pronaći šta je potrošačima potrebno i šta žele. Drugo, proizvoditi ono što im je potrebno i što žele, a ne ono što im nije potrebno i što ne žele. Ovo, na prvi pogled, izgleda zaista veoma lako, ali ga je u praksi veoma teško dosledno sprovesti. Često je vrlo teško dobiti precizna saznanja o tome šta potrošači žele i šta im je potrebno kada se konfrontiraju sa revolucionarnim idejama za nove proizvode. Upravo posle II svetskog rata, IBM je zamolio jednu od najprestižnijih konsultantskih firmi u oblasti menadžmenta u SAD da proceni ukupno buduće tržište za *sve* elektronske računare za *sve* poslovne, naučne, inženjerske i državne potrebe. Odgovor je bio manje od 10 računara. Na svu sreću, glavni rukovodioci IBM se nisu složili sa ovom procenom, tako da je IBM ipak počeo sa proizvodnjom elektronskih računara. Gde bi danas bio IBM da je prihvatio procenu tržišta kao korektnu?[19]

Odgovor AT&T na tržište mobilnih telefona nudi nešto noviji primer šta se sve može dogoditi kada nedostaju predviđanje i hrabrost. Stratezi AT&T su 1984. godine procenili ukupno tržište mobilnih telefona do 1995. godine na manje od milion jedinica - niša na tržištu koju su odlučili da izbegnu. Međutim, do kraja 1994. godine već je bilo preko 20 miliona jedinica u servisu. Da bi kompenzirao ovu kolosalnu grešku i ušao na ovo veoma važno tržište, AT&T je krajem 1994. godine kupio Mc Caw Cellular Communications za 12 milijardi dolara - skupa cena za nedostatak hrabrosti i predviđanja.[20]

Ali postoje mnogo generalniji i ozbiljniji primeri. Svojevremeno je cela američka auto industrija bila izložena riziku, kada proizvođači nisu uspeali da odgovore na rastuće želje njihovih kupaca za manjim automobilima koji su bili efikasniji u potrošnji goriva. Rezultat: strani proizvođači su ozbiljno erodirali njeno tržišno učešće. Još upečatljiviji je skoro potpuni gubitak domaćeg tržišta potrošačke elektronike od Japanaca, zbog toga što američki proizvođači nisu uspeali da podmire nastale potrebe kupaca.[21]

3 RAZMENA KAO SUŠTINA MARKETINGA

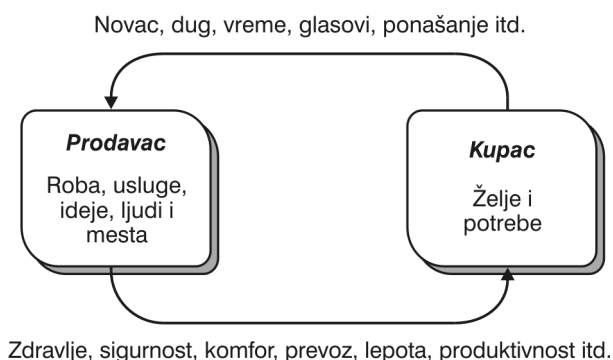
Sva društva se stalno suočavaju sa *problemima*, za koje moraju kontinualno tražiti *rešenja* ako hoće da opstanu. *Razmena* je neophodna karika između problema i rešenja. Problemi društva se rešavaju samo kada se obavi razmena. Marketing proces je samo jedan od mnogo mogućih načina za kreiranje razmene - njegova pogodnost i efektivnost u odnosu na druge procese razmene definisana je ciljem razmene. Van sumnje je da se marketing pokazao uspešnim u kreiranju konvencionalne ekonomske razmene (novac za proizvode, usluge ili ideje), ali se marketing proces ne može uspešno generički primeniti na sve procese razmene. Teško se može braniti pozicija da je tradicionalni marketing proces pogodan za kreiranje potrebne razmene u svakom organizacionom kontekstu („generički” koncept marketinga). Realnije stanovište je da će cilj razmene da diktira odgovarajući proces - ili kombinaciju procesa - za kreiranje potrebne razmene.

Centralni deo svake definicije marketinga je *razmena* - davanje nečega od vrednosti u zamenu za nešto od vrednosti, kako bi se zadovoljila postojeća potreba (slika 1-2). Ono što se daje ili dobija ne mora biti samo fizički proizvod ili novac, već može biti prihvatanje ideje, poklon u dobrotvorne svrhe, predavanja u školi ili na fakultetu ili čak ponuda za posao. Sve što je potrebno to je da se *razmeni nešto što ima neku vrednost, da se nešto da i da se zauzvrat nešto dobije*.

Napomenimo da namera razmene ne mora biti povećanje potrošnje nečega, nego i njegovo smanjenje. U kampanji protiv pušenja, na primer, smanjenje pušenja se razmenjuje za informacije o štetnosti pušenja. Kada je cilj razmene da se smanji potrošnja, onda se ona obično naziva *demarketing*.

Kao što se sa slike 1-2 vidi, prodavac i kupac razmenjuju elemente vrednosti, uključujući robe, usluge, ideje, ljude i mesta u zamenu za novac, vreme, glasove ili željeno ponašanje. Marketing se događa kada ljudi odluče da zadovolje potrebe i želje

Slika 1-2 Proces razmene[22]



putem razmene. U suštini, *marketing se bavi sa oblikovanjem efikasnog procesa razmene koji je usmeren ka potrebama kupca*.

Proces razmene je često vrlo kompleksan. Proizvođač proizvoda može biti toliko udaljen od potrošača da je nemoguće ili izuzetno skupo kompletirati razmenu za mnoge proizvode bez prisustva posrednika. Trgovine na veliko i na malo igraju tu ulogu za mnoge proizvode. Tako je umesto jedne razmene, u dostavljanju proizvoda od proizvođača do potrošača, prisutna serija razmena.

Razmena je samo jedan od načina na koji možemo da zadovoljimo naše potrebe. Ako nešto želite, možete ga sami proizvesti, steći putem krađe ili nekog oblika prinude (otimanja, pljačke), prosjačenja ili možete ponuditi nešto od vrednosti (možda novac, usluge ili drugu robu) licu koje je spremno da razmeni željenu stvar za ono što nudite. Samo je ova zadnja alternativa razmena u smislu događanja marketinga.

Bez obzira na prirodu razmene, određeni *uslovi* moraju da postoje pre nego što se razmena može ostvariti. Za uspešnu razmenu, kao minimum, moraju postojati sledećih pet uslova: 1) postoje najmanje dve strane (pojedinci ili organizacije), svaka sa nezadovoljenim potrebama ili željama, 2) svaka strana ima nešto što može biti od vrednosti za drugu stranu, 3) svaka strana je sposobna da komunicira i isporuči, 4) svaka strana je slobodna da prihvati ili odbije ponudu druge strane i 5) svaka strana veruje da je primereno ili poželjno da posluje sa drugom stranom.[23]

Ako postoji ovih pet uslova, onda postoji i mogućnost za razmenu. Da li će do razmene zaista i doći, zavisi od toga da li će dve strane naći uslove razmene kojima obe dobijaju (ili bar ne gube) u odnosu na stanje pre obavljanja razmene. Odsustvo samo jednog od napred nabrojanih uslova može da dovede do toga da ne uspeju najbolje strategije i planovi. Razmena stvara vrednost kao što i proizvodnja stvara vrednost. Ona pruža ljudima više mogućnosti za potrošnju.

Razmena se mora posmatrati kao proces, a ne kao događaj. Dve strane su angažovane u razmeni ako pregovaraju i približavaju se sporazumu. Kada se postigne sporazum, kažemo da se događa transakcija. *Transakcija* je trgovina sa vrednostima između dve ili više strana. U transakciji moramo biti sposobni da kažemo da jedna strana daje drugoj X i zauzvrat dobija Y. Na primer, plaćate novine 50 dinara. To je klasična *novčana transakcija*. Ali sve transakcije ne moraju uključivati novac. U *barter transakciji* se vrši razmena robe za robu.

U najširem smislu, prodavci nastoje da *izazovu reakciju* druge strane na ponudu. Preduzeća žele reakciju koja se zove kupovina, politički kandidati žele reakciju koja se zove glasanje, a crkva što veći broj vernika. Marketing se sastoji od akcija koje se preduzimaju da bi se ostvarilo željeno reagovanje od ciljnog auditorijuma prema nekom proizvodu, usluzi, ideji ili drugom predmetu.

Da bi obavili uspešnu razmenu, prodavci analiziraju šta svaka strana očekuje da da i dobije od transakcije. Proces nastojanja da se dođe do uzajamno prihvatljivih uslova razmene naziva se *pregovaranje*. Pregovaranje se vodi dok se postignu bilo prihvatljivi uslovi ili odluka da se ne obavi transakcija.[24]

Tradicionalne definicije marketinga nastoje da odraze stanovište da je transakcija između kupca i prodavca primarno orijentisana ka kupcu, da je svaka razmena potpuno diskretna i tako lišena ličnih i emocionalno prenaplašenih tonova, koji se javljaju u dugoročnim poslovnim odnosima kao rezultat serije razmena između istog kupca i prodavca.

Tradicionalni pristup, bez uspostavljanja trajnijih odnosa, u nekim okolnostima, savršeno odgovara. Putnik na nepoznatom putu, putujući kroz stranu zemlju, može se zaustaviti pred restoranom pored puta, koji pre toga nikada nije posetio i kojeg neće nikada ponovo posetiti. Odluka da baš tu svrati verovatno je pre bila pod uticajem lakoće parkiranja, spoljnog izgleda i ambijenta uopšte nego nekog osećanja poverenja ili obaveze prema vlasniku restorana. Ukratko, odluka je zasnovana na neposrednoj i specifičnoj marketing ponudi. Dobro osvetljeni znaci, jelovnik na vašem jeziku i vidljivi standardi visoke higijene svakako su uticali na odluku da se zaustavite i zadržite u restoranu. Ovaj scenario opisuje pristup marketingu gde je fokus na jednoj razmeni ili transakciji između kupca i prodavca. Takav scenario ne može, međutim, da opiše realnost na mnogim potrošačkim i poslovnim tržištima. Šanse da postanete redovni kupac u ovom slučaju su, naravno, neverovatne izuzev ako niste čest putnik na ovoj ruti. Nasuprot, pristup *marketingu koji je zasnovan na odnosu* opisuje mrežu komunikacija i kontakata između kupca i prodavca i seriju razmena tokom vremena. Obe strane treba da budu zadovoljne sa odnosom i iz njega ostvaruju svoje respektivne ciljeve. Marketing je, prema tome, deo interaktivnog procesa između ljudi, tokom vremena, čiji su vitalni stubovi kreiranje, izgradnja i menadžment odnosa. Individualne razmene između kupca i prodavca su važne i pod uticajem prethodnih iskustava, dobrih i loših, ali svaki prodavac koji je zainteresovan za jednokratnu prodaju i ne-

posrednu dobit može doći do saznanja da nisu dobro ostvareni interesi obe strane. Na poslovnim tržištima ti odnosi mogu biti čak još dugotrajniji. Kompanija Volvo, na primer, ima poslovne odnose sa dobavljačima koji traju preko 50 godina. Za razliku od situacije sa jednom razmenom ili transakcijom gde se očekuje da profiti slede iz današnje razmene, u marketingu odnosa vremenska perspektiva može biti zaista duga.[25]

Danas se sve više ističe da se razmena kupac - prodavac, posebno na poslovnim tržištima, ne može posmatrati kao jednokratna, diskretna, ekonomska transakcija, koja je potpuno lišena uticaja bilo društvenog konteksta u kojem se odvija ili razmatranja prošlih i budućih transakcija između dve iste strane.

Do sada smo objašnjavali prirodu *transakcionog marketinga*. To nije jedini marketing pristup u situaciji razmene. U literaturi iz marketinga razmena na tržištu se opisuje, sa veoma pojednostavljenom dihotomijom, bilo kao transakciona (ili tržišna) ili relaciona (ili kolaborativna) razmena. U okviru transakcione razmene imamo *transakcioni marketing*, a kod relacione razmene *marketing zasnovan na bazama podataka, interakcioni marketing i mrežni marketing*. Pored kreiranja kratkoročnih transakcija, ljudi iz marketinga treba da uspostave dugoročne odnose sa važnim kupcima, distributerima, dilerima i dobavljačima. Oni moraju uspostaviti snažne ekonomske, tehničke i društvene veze obećavajući i konzistentno isporučujući visokokvalitetne proizvode, dobre usluge i korektne cene. Marketing se sve više i više pomera od nastojanja da se maksimira dobit po svakoj individualnoj transakciji ka maksimiranju uzajamno korisnih odnosa sa potrošačima i drugim učesnicima. Kada se uspostave dobri poslovni odnosi, smanjuju se vreme i troškovi pregovaranja i zakonitost transakcija postaje predvidljivija i sigurnija.

Marketing odnosa je postao centralni fokus marketinga. Menadžeri su shvatili da se ne isplati u dugom roku preduzimanje kratkoročnog maksimiranja profita kao pristup potrošačima. Isplati se investiranje u kvalitet, usluge kupcima i držanje postojećih kupaca uvek zadovoljnim. Zadovoljni kupci - oni koji godinama ostaju verni preduzeću - teže da budu profitabilniji od novih kupaca.

Konačni ishod marketinga odnosa je stvaranje jedinstvene imovine firme koja se zove marketing mreža. *Marketing mreža* se sastoji od preduzeća i njegovih steikholdera (dobavljača, bankara, distributera, ključnih kupaca, zaposlenih, propagandnih agencija) sa kojima ono ima uspostavljene dugoročne obostrano profitabilne odnose uzajamne za-

visnosti. Konkurencija se sve više i više ne odigrava između firmi, već između celih mreža, uz nagradu koja pripada firmi koja je izgradila bolju mrežu. Ovi dugoročni odnosi nastoje da zamene kratkoročne protivničke odnose sa saradnjom zasnovanom na međusobnom poverenju, sopstvenom interesu i obavezi. Mada u kratkom roku preduzeće može da kupi jeftinije koristeći povoljnu priliku, u dugom roku ono dobija kroz partnerstvo, gde se sve strane obavezuju na sniženje troškova, kreiranje novih proizvoda i razvijanje sistema koji omogućava kompetitivnost i liderstvo na tržištu.

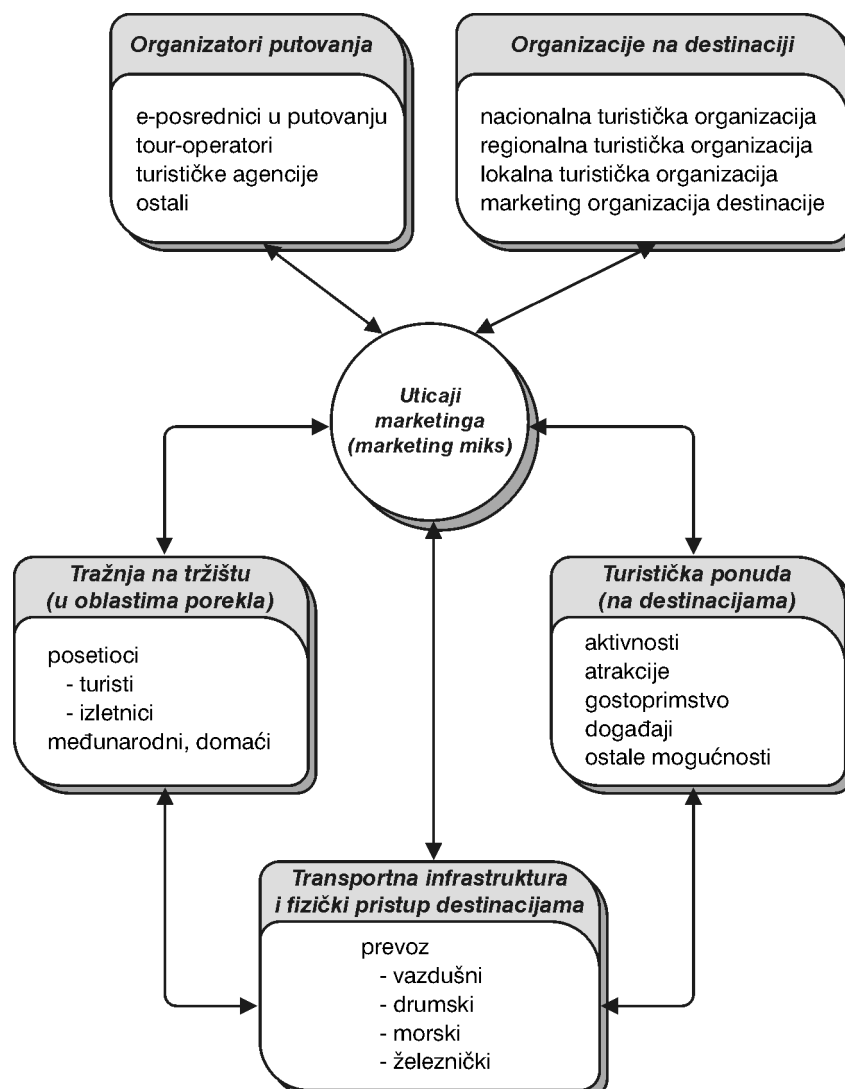
Slika 1-3 prikazuje vitalne veze između tražnje i ponude u putovanju i turizmu, koje su fundamentalne za razumevanje uloge marketinga. Slika prikazuje odnos između tržišne tražnje, generirane na mestima u kojima posetioци normalno žive (područja porekla) i ponude proizvoda, uglavnom na destinacijama koje se posećuju. Ona posebno prikazuje kako se glavni sektori u turizmu (prevoz, smeštaj, organizacija putovanja, organizacija desti-

nacije, atrakcije) kombinuju za upravljanje tražnjom posetilaca preko niza marketing uticaja (marketing miksa), smeštenog u centru dijagrama. Napomenimo da postoje dvosmerni tokovi informacija za svaku od prikazanih veza.

Marketing olakšava razmenu putem kreiranja koristi. Ekonomisti koriste termin *korist* da bi opisali sposobnost proizvoda da zadovolji potrebe i želje kupaca. Korist je merilo relativne satisfakcije iz, ili poželjnosti, potrošnje različitih dobara i usluga. Korist je ono što kreira vrednost. Postoji pet ekonomskih koristi koje su vezane za sve proizvode: forma, mesto, vreme, vlasništvo i informisanje. Mada korisnost forme nije direktno vezana za marketing, mnogo od onoga što ulazi u kreiranje novog proizvoda, kao što su istraživanje marketinga i dizajn proizvoda čine ga integralnim delom procesa marketinga.

Korist forme uključuje promenu materijala ili sklapanje delova da bi ih učinila korisnim; konvertovanje sirovina u gotove proizvode. Drugim reči-

Slika 1-3 Sistematske veze između tražnje i ponude: uticaj marketinga[26]



ma, ona se bavi sa proizvodnjom stvari. Proizvodnja proizvoda podrazumeva uzimanje stvari koje su same po sebi od male vrednosti i njihovo sastavljanje radi kreiranja veće vrednosti. Proizvođač sladoleda, na primer, meša mleko, šećer, voće i druge sastojke u sladoled. Svaki od njih ima neku vrednost, ali ne toliku kao kada se kombinuju u sladoled. Korisnost forme podrazumeva proizvodnju proizvoda koji su potrošačima potrebni i koji ih žele. Specijalne osobine ili sastavni delovi u proizvodu dodaju vrednost i povećavaju njegovu korisnost forme. Proizvodi sa visokom koristi forme poseduju attribute ili osobine koji ih izdvajaju od konkurencije. Ove razlike često potiču od korišćenja veoma kvalitetnog materijala, sastavnih delova ili komponenata ili vrlo efikasnog procesa proizvodnje. Mnogi restorani su u samom vrhu baš zbog visoke koristi forme, na primer zbog kvaliteta sastojaka koje koriste za pripremu hrane.

Korist vremena je stavljanje proizvoda na raspolaganje kada potrošači žele da ga kupe. Posle proizvodnje proizvodi se skladište kod proizvođača, grosiste ili detaljiste sve do momenta dok se ne kreira tražnja za proizvodom i takva dobra stave na raspolaganje kupcu kada su mu potrebna ili kada ih traži. Restoran koji je otvoren svakog dana 24 sata nudi izuzetnu korist vremena. Mnogi potrošači su spremni da plate više za proizvode koji su im na raspolaganju odmah ili u kratkom roku ili u najpogodnije vreme.

Korist mesta je stavljanje proizvoda na raspolaganje na lokaciji koja je pogodna za kupce. Preduzeća proučavaju navike potrošača pri kupovini kako bi odredila najpogodnije i najefikasnije lokacije za prodaju proizvoda i tokove kroz različite kanale distribucije. Neka preduzeća koriste direktan pristup prodajući svoje proizvode preko kataloga, a druga se oslanjaju na posrednike (grosiste i detaljiste) u prodaji svojih proizvoda. Internet nudi još više opcija za preduzeća koja žele da prodaju svoje proizvode direktno kupcima bez korišćenja bilo kakvih posrednika.

Korist vlasništva se odnosi na prenos legalnog vlasništva nad proizvodom i/ili uslugom sa prodavca na kupca preko transakcije prodaje. Kako dolazite u posed proizvoda koje želite? U načelu, kupovinom po određenoj ceni. Razmena proizvoda za novac je korist posedovanja. Trgovci na malo mogu prihvatiti alternative za gotov novac, kao što su čekovi, debitne ili kreditne kartice u zamenu za njihovu robu. Prodavci često kombinuju dodatne usluge sa opipljivim dobrima da bi povećali korist vlasništva. Na primer, prodavnice nameštaja koje nude povoljne uslove kreditiranja i isporuku do ku-

će povećavaju korist posedovanja njihovih dobara. Svaki trgovac koji prihvata kreditne kartice povećava korist posedovanja za kupce koji ne moraju da nose gotov novac ili čekove. Svaka od ovih opcija povećava vrednost proizvoda koji se kupuje. U stvari, bez ovih opcija, ne bi bili u stanju da kupe proizvode koje žele.

Korist informisanja se stvara kada se potencijalni kupci informišu o postojanju proizvoda. Proizvod nema vrednost ako ne znate da on postoji i gde se može nabaviti. Korist informisanja podrazumeva komunikaciju sa potrošačem. Propagandni oglasi informišu potrošače o proizvodima, kažu gde mogu da se kupe i ponekad koliko koštaju. Pakovanje i etiketiranje informišu potrošače o kvalitetu i načinu upotrebe proizvoda. Preduzeća imaju i svoje Web sajtove gde daju detaljne informacije o sebi i svojim proizvodima za kupce.

Proces proizvodnje kreira korist forme dobara ili usluga, dok se korist vremena, mesta, vlasništva i informisanja kreiraju putem funkcije marketinga; to je akt nuđenja dobara i usluga, kada (korist vremena), gde (korist mesta) i preko procesa koji olakšava posedovanje, npr. uslova cene/distribucije/kupovine (korist posedovanja). Na primer, kilogram pšenice nudi malu korist gladnoj osobi, ali - posle njenog mlevenja u brašno i pretvaranja u hleb, isporučen do mesta u blizini kuće potrošača, u vreme kada je potrošač gladan - ona ima mnogo veću korist.

Funkcije marketinga su aktivnosti koje kreiraju korist i olakšavaju proces razmene. One se dele u tri tipa: **1) transakcione ili funkcije razmene** (kupovina ili lizing, prodaja ili lizing), **2) logističke ili funkcije fizičke distribucije** (prevoz, skladištenje) **3) olakšavajuće funkcije** (standardizaciju i gradiranje, finansiranje, preuzimanje rizika i prikupljanje informacija).

4 PREDMET RAZMENE

Ljudi zadovoljavaju svoje potrebe i želje sa proizvodima. Proizvod je bilo šta što se može ponuditi tržištu radi zadovoljenja potreba ili želja. Reč proizvod obično sugerise fizički predmet, materijalno dobro, kao što su auto, televizor ili sapun. Međutim, koncept proizvoda nije ograničen na fizičke predmete. Proizvodom se može nazvati sve ono što je sposobno da zadovolji potrebu. Glavne vrste osnovne ponude su: fizički (materijalni) proizvodi, usluge, doživljaji, događaji, ličnosti, mesta, vlasništvo (imovina), organizacije, informacije i ideje. Prema tome, termin **proizvod** pokriva fizička dobra, usluge i niz drugih sredstava koja mogu da zadovolje potrebe i želje potrošača. Ako se katkad

učini da termin proizvod ne odgovara, možemo ga zameniti drugim terminima kao što su **ponuda, rešenje ili resurs**. Svi opisuju nešto što ima vrednost za nekoga.

Mnogi proizvođači često čine grešku poklanjanjem više pažnje fizičkim proizvodima koje nude, nego koristima (uslugama) koje ti proizvodi pružaju. Oni sebe pre vide kao prodavce proizvoda, nego kao nekoga ko nudi rešenje problema. Značaj materijalnih dobara ne leži toliko u njihovom posedovanju, koliko u koristima koje pružaju. Mi ne kupujemo hranu da bismo je gledali, već što njome podmirujemo našu glad. Posao prodavca je pre da prodaje koristi ili usluge ugrađene u fizičke proizvode, a ne samo da opisuje njihova fizička svojstva. Fizički predmet je sredstvo za pakovanje usluge koju on pruža. Za prodavce koji koncentrišu svoje razmišljanje na fizički proizvod umesto na potrebu kupca, kaže se da pate od **marketing kratkovidosti (slepila ili miopije)**. Oni su toliko opsednuti svojim proizvodima da se usmeravaju samo na postojeće želje potrošača, a gube iz vida potrebe potrošača na kojima se te želje temelje. Želje se izvode iz potreba. Oni zaboravljaju da je fizički proizvod samo sredstvo za rešenje problema potrošača. Otuda ovi prodavci imaju nevolju, ako se pojavi novi proizvod koji bolje ili jeftinije podmiruje potrebu. Kupac sa istom potrebom može poželeti novi proizvod. Jedna te ista potreba se može zadovoljiti na različite načine.[27]

Za oblikovanje marketinga važno je da se pravi razlika između različitih vrsta **predmeta razmene** (u smislu predmeta procesa tržišne razmene). Njihove karakteristike imaju odlučujući uticaj na korišćenje različitih metoda marketinga. Klasifikovanjem proizvoda prema određenim kriterijima, menadžeri marketinga mogu da formulišu strategije koje su mnogo bliže podešene specifičnim željama i potrebama kupaca ili koje čak mogu da promene unapred stvorenu ideju koju kupci mogu imati o izvesnom proizvodu.

U traganju za strategijama marketinga za individualne proizvode, menadžeri marketinga su razvili nekoliko šema klasifikovanja proizvoda zasnovanih na karakteristikama proizvoda. Proizvodi kao predmeti razmene mogu se diferencirati prema sledećim kriterijima: 1) sadržaj/vrsta primene, 2) vrsta pribavljanja informacija, 3) ponašanje pri kupovini, 4) stepen zainteresovanosti za proizvod i 5) markiranje/brendiranje.[28]

4.1 Diferenciranje predmeta razmene prema sadržaju/vrsti upotrebe

Prema sadržaju/vrsti korišćenja pravi se razlika između potrošnih (netrajnih i trajnih) i poslovnih dobara, s jedne strane, i usluga, s druge strane.

- **Netrajna dobra** su opipljiva dobra koja se normalno potroše (iskoriste ili upotrebe) za jednu ili nekoliko upotreba. Primeri su pivo, sapun, hleb, so, benzin, kancelarijski materijal, voće. Pošto se ova dobra konzumiraju brzo i kupuju često, primerena strategija je staviti ih na raspolaganje na mnogo lokacija, zaračunati neznatnu maržu i snažno propagirati, da bi se indukovala proba i izgradila preferencija.

- **Trajna dobra** su opipljiva dobra koja normalno preživljavaju mnogo upotreba; od njih se očekuje da dugo traju. Primeri su: razne vrste aparata za domaćinstvo, nameštaj, auto, odeća i obuća. Trajni proizvodi normalno zahtevaju više lične prodaje i usluga, višu maržu i više garancija prodavca. Dužina perioda nije toliko kritična koliko činjenica da se korist proizvoda ne konzumira neposredno. Trajna dobra su često, ali ne uvek, mnogo skuplja od netrajnih.

- O **poslovnim (investicionim, industrijskim, proizvodnim) dobrima** se radi kada se fizički proizvodi koji su kupljeni od pojedinaca ili organizacija koriste za proizvodnju drugih proizvoda ili usluga. Reč je o produktivnom korišćenju. Prema vrsti korišćenja proizvoda od strane kupca, potrošni proizvodi su određeni za upotrebu od krajnjih potrošača, dok se poslovna dobra koriste u proizvodnji drugih dobara i usluga. Isti proizvod može biti u obe grupe. Ali prodaja istog proizvoda i finalnim potrošačima i poslovnim kupcima zahteva (u najmanju ruku) dve različite strategije.

- **Usluge** su aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koja se nude na prodaju. Primeri su friziranje, opravka automobila, poseta restoranu, čišćenje grada ili nastava za studente. Usluge su neopipljive, neodvojive (princip „uno-actu”), nepostojane i ne mogu se skladištiti. Kao rezultat toga, one normalno zahtevaju više kontrole kvaliteta i adaptabilnosti. I usluge mogu imati potrošačku ili produktivnu upotrebu, već prema tome u koju svrhu ih koristi kupac, npr. da li je poseta restoranu usledila radi privatnog sastanka ili kao poslovni ručak.

Kada se formuliše strategija marketinga za proizvode, prvo treba da se razmotri kojoj kategoriji dobro pripada: netrajnim, trajnim, poslovnim dobrima ili uslugama, jer su potrebe i percepcije potrošača za svaku od njih različite. Mnogi ljudi posmatraju kupovinu trajnih dobara kao investiciju i brinu za troškove poslovanja, preprodajnu vrednost i druge dugoročne parametre. Ako ne razmišljaju o ovim elementima, onda ih možete na to podstaći, ako će to da predstavi vaš proizvod u boljem svetlu.

4.2 Diferenciranje predmeta razmene prema načinu pribavljanja informacija

Okvir za izolovanje razlika u procesu ocene između materijalnih dobara i usluga je klasifikacija svojstava (atributa) ponuda koju su predložili ekonomisti. Ekonomisti najpre prave razliku između dve kategorije svojstava potrošnih proizvoda: *kvaliteti istraživanja*, atributi koje potrošač može da odredi pre kupovine proizvoda; i *kvaliteti iskustva*, atributi koji se mogu uočiti posle kupovine ili tokom potrošnje.

Fizička (materijalna) dobra teže da naglase one attribute koji omogućavaju kupcima da ocene proizvod pre kupovine. Svojstva kao što su boja, stil, cena, tekstura, ukus, miris, čvrstoća omogućavaju potencijalnim kupcima da probaju, testiraju ili „test vožnju” proizvoda pre kupovine. Ovi opipljivi atributi pomažu kupcima da shvate i ocene ono što će dobiti u razmeni za njihov novac i smanje osećaj neizvesnosti ili rizika koji je povezan sa kupovinom. Dobra kao što su automobili, odeća, nameštaj, elektronska oprema, hrana i nakit imaju visoke *kvalitete istraživanja*, jer njihovi atributi mogu biti skoro u potpunosti određeni i ocenjeni pre kupovine.

Kada atributi ne mogu da se ocene pre kupovine, kupci moraju da „iskuse” ili „dožive” uslugu da bi saznali kakva je. Odmori, izvođenja uživo raznih priredbi, sportski događaji, hrana u restoranu imaju visoke *kvalitete iskustva*, jer se njihovi atributi ne mogu upoznati ili oceniti sve dok se ne kupe i ne potroše ili ne dožive ove aktivnosti. Kupci se ne mogu uvek pouzdati ni u informacije od prijatelja, porodice ili drugih ličnih izvora kada ocenjuju ovakve i slične usluge, jer različiti ljudi mogu interpretirati ili reagovati na iste stimulanse na različite načine.

Karakteristike proizvoda za koje kupci smatraju da je nemoguće da ih pouzdano ocene čak i posle kupovine i potrošnje poznate su kao *atributi poverenja*, jer je kupac prisiljen da veruje da su pružene određene koristi, čak i ako mu je teško da ih dokumentuje. Primeri ponuda koji imaju visoke kvalitete poverenja su opravka TV, automobila i medicinska dijagnoza. Mali broj potrošača poseduje dovoljno mehaničkog ili medicinskog znanja da bi mogli da ocene da li su ove usluge nužne ili da li su obavljene na odgovarajući način, čak i posle njihovog prepisivanja i pružanja od prodavca.

Relevantnost ovog klasifikovanja leži u tome što je sasvim različito pribavljanje informacija pri sticanju dobara istraživanja, iskustva i poverenja da bi se došlo do dobre odluke o kupovini. Preduzeća treba tome da posvete odgovarajuću pažnju u njihovoj komunikaciji.

4.3 Diferenciranje predmeta razmene prema ponašanju pri kupovini

Svi potrošni proizvodi nisu isti. Mogu se podeliti na osnovu toga kako ih ljudi kupuju. Najšire korišćeni sistem klasifikacije proizvoda fokusira se na kupčevu percepciju potrebe za proizvodom i njegovo ponašanje pri kupovini. Pošto je svrha marketinga da zadovolji potrebe i želje potrošača, logično je da se proizvodi klasifikuju na bazi *ponašanja potrošača*. Tako se potrošni proizvodi mogu podeliti u četiri grupe: 1) obični, 2) posebni, 3) specijalni i 4) netraženi proizvodi.[29]

1. Obični proizvodi. To su ona dobra koja potrošač obično želi da kupi uz minimum napora u najpristupačnijoj prodavnici. Radi se o proizvodima kod kojih je u središtu pažnje *ugodnost u kupovini*. Kupovine su male vrednosti po jedinici, vrlo česte (mada ovo ne mora da bude diferencirajuća karakteristika, jer ima običnih proizvoda koji se kupuju samo jednom godišnje, npr. novogodišnje čestitke), obavljaju se obično odmah pošto se javi ideja o takvoj kupovini, jer je tražnja za tim proizvodima jasno definisana i čim se javi želja za njima zahteva se njeno brzo zadovoljenje. U najvećem broju slučajeva stil i moda nisu naglašeni. Potrošač dobro poznaje određeni proizvod (ili njegov supstitut), koji želi da kupi, pre nego što pođe u kupovinu. Dobit koja bi se javila iz dodatnog razmatranja alternativnih kupovina u okolnim prodavnicama, upoređujući cene i kvalitet proizvoda, nije adekvatna vrednost za ekstra uloženo vreme, novac i napor koji su potrebni za poređenje. Ukoliko ne nađe baš taj proizvod, potrošač je spreman da prihvati bilo koji drugi supstitut, jer nema izrazito razvijenu preferenciju u korist baš tog proizvoda ili bilo koje marke. U ove proizvode se obično ubrajaju mleko, hleb, cigarete, novine, časopisi, jeftiniji slatkiši, pasta za zube, nožići za brijanje, sredstva za ličnu higijenu, sredstva za pranje, čišćenje i održavanje domaćinstva i veliki broj prehrambenih artikala.

Obični proizvodi se dalje mogu podeliti u tri tipa: 1) glavni (važni, značajni, osnovni), 2) impulsivni i 3) iznenadni proizvodi, opet na bazi *kako potrošači kupuju proizvod i šta misle o njemu*, a ne samih svojstava proizvoda.

Glavni proizvodi su oni koji se kupuju često, rutinski i bez mnogo razmišljanja, posle donete odluke o kupovini. Dobar primer su prehrambeni proizvodi i mnogi drugi proizvodi namenjeni održavanju lične i higijene u domaćinstvu (sredstva za pranje i čišćenje) koja se koriste gotovo svakodnevno u skoro svakom domaćinstvu i bankarske usluge. Važnu ulogu igraju marka i renome proizvođača. Kupci očekuju da ih nađu gotovo na svakom me-

stu: u prodavnicama prehrambenih artikala, samouslugama, supermarketima, diskontima i automatima.

Impulsivni proizvodi su proizvodi koji se kupuju brzo, spontano - kao neplanirana kupovina - zbog snažno osećane neposredne potrebe. Pravi impulsivni proizvodi su artikli koje potrošač nije planirao da kupi, odlučuje da ih kupi na prvi pogled, možda ih je kupovao na isti način mnogo puta ranije i želi upravo sada. Distribucija je važan faktor u marketingu impulsivnih dobara. Ako nisu pogodno locirani, neće doći do kupovine. To je razlog što se u mnogim prodavnicama blizu kase i na pravcima velike frekvencije kupaca obično postavljaju impulsivna dobra - slatkiši, žvakaće gume, sitni ukrasi, časopisi, olovke i slični proizvodi. Ako ih potrošač ne primeti u pravo vreme, prodaja može biti izgubljena. Telefonski pozivi su primer usluge koja se često impulsivno kupuje.

Proizvodi iznenađenja (nepredviđeni ili hitni) su proizvodi koji se kupuju samo onda kada su hitno potrebni. Potrošači žele takav proizvod neposredno, bez obzira na to što će za njega možda platiti višu cenu. Može se reći da je cena, a donekle i kvalitet takvih proizvoda od malog interesa. Tražnja može biti ekstremno neelastična. Primeri za takvu vrstu dobara su usluge stanice za hitnu pomoć, kišobran kada pada kiša, lanci za sneg na zavejanom putu, ulaznice za dobar film, utakmicu i uopšte za slučajeve gde se nameće neodložna potreba.

U prodaji običnih proizvoda do najvećeg izražaja je došla tehnika samousluživanja. Koristi se intenzivna distribucija. Kako su cene i kvalitet konkurentskih proizvoda dosta slični, uticaj lokalne propagande na njihovu prodaju je mali, pa zbog toga detaljisti obično ne pokazuju veću inicijativu u promociji neke marke proizvoda. Najveći uticaj na tražnju ogromne većine običnih dobara ima njihov kvalitet, pakovanje, lokacija, pa tek onda cena i intenzivna promocija.

2. Posebni proizvodi. To su takva dobra za koja potrošači smatraju da je vredno pažnje ulaganje napora i „gubljenje” vremena za pažljivo upoređivanje i ispitivanje kvaliteta, cene i stila konkurentskih proizvoda bar u nekoliko prodavnica pre kupovine, zbog relativno velike potencijalne dobiti ili zadovoljstva. U odnosu na prethodnu kategoriju, ova su mnogo skuplja, kupuju se ređe, odluka o kupovini se donosi mnogo teže i uz detaljnije razmatranje faktora, jer potrošač često ne zna šta i gde želi da kupi, odnosno nema definisanu nameru u momentu kada se pojavila želja za nekim proizvodom te vrste. Prodavnice ovih dobara su obično locirane

u centru grada, u velikim šoping centrima i manjem broju lokacija u gradu. Koristi se selektivna distribucija. Mnogi proizvodi se prodaju direktno u prodavnicama proizvođača. Najveći uticaj na tražnju za posebnim dobrima ima kvalitet, promocija, cena, servis i lokacija prodavnice. U ovu kategoriju se obično ubrajaju trajna potrošna dobra (odeća, obuća, aparati za domaćinstvo, pokućstvo, nameštaj, odmori, boravak u hotelu).

Čak i kada dva proizvoda služe istoj funkciji i u suštini su isti, mogu se posmatrati kao različiti proizvodi sa stanovišta marketinga. Tako posebni proizvodi mogu biti dalje podeljeni u dve grupe, zavise od toga kako ih percipiraju potrošači: homogene i heterogene.

3. Specijalni proizvodi. To su ona potrošna dobra koja imaju neke jedinstvene karakteristike ili su identifikovana poznatom markom, za koja je određena grupa kupaca uvek spremna da uloži specijalne napore u kupovini (npr. hoteli Ritz-Carlton). Ona su posebno atraktivna za kupce, koji već imaju razvijenu preferenciju u korist neke marke i nisu skloni da je menjaju. Cena nije u prvom planu, mada je relativno visoka, već pre kvalitet i želja za ekstravagantnošću. Tražnja je relativno neelastična. Kupuju se retko (neredovno). Prodaja se obavlja preko ekskluzivnih zastupnika ili, u većoj ili manjoj meri, selektivne distribucije. Njihovo tržište je uvek ograničeno, tako da kupac mora da uloži specijalan napor da bi ih kupio. Za planiranje njihove nabavke troši se dosta vremena. Normalno, kanali distribucije su veoma kratki. Primeri za ovu vrstu roba su: muška i ženska odeća i obuća nekih autoritativnih maraka, automobili, većina sportske, kućne, elektro i foto-opreme, muzički instrumenti, umetnički predmeti, luksuzni hoteli, egzotične destinacije i slično. Najveći uticaj na tražnju za specijalnim dobrima imaju kvalitet, zatim cena, propaganda, servis i lokacija prodavnice.

4. Netraženi proizvodi. To su proizvodi za koje potrošač ne zna ili zna, ali obično ne razmišlja o njihovoj kupovini. Otuda uopšte ne traga za njima. Postoje dva tipa netraženih proizvoda: 1) novi netraženi proizvodi i 2) regularno netraženi proizvodi.

Novi netraženi proizvodi su proizvodi koji nude zaista nove ideje o kojima potencijalni kupci još uvek nisu čuli. Informativna promocija može da pomogne da se ubede kupci da prihvate ili čak izaberu proizvod - okončavajući njihov status netraženja. Većina novih proizvoda spada u ovu kategoriju, sve dotle dok prodavci ne promovišu njihove koristi i potrebe koje zadovoljavaju. Mikrotalasna pećnica, video rikorder su sada popularni proizvodi, ali su u početku bili novi netraženi proizvodi, jer

su bili inovacije - potrošači nisu znali koje koristi oni nude.

Regularno netraženi proizvodi su proizvodi - kao spomenici, grobnice, pogrebna oprema, osiguranje života, bolnice, oporavilišta, enciklopedije - koji stoje netraženi, ali ne i za uvek neprodati. Potreba može postojati, ali potencijalni kupci nisu motivisani da je zadovolje. A malo je nade da će se spomenici pomeriti iz kategorije netraženih proizvoda. Za ovu vrstu proizvoda vrlo je važna lična prodaja. Potrošači ne kupuju takve stvari sve dok ne iskrsne potreba. Ali kada se javi potreba, proizvodi se kupuju. Ovde se može ubrojati i kupovina koja je delom nametnuta sa strane, kao npr. zakonski propisano obavezno osiguranje automobila.

Mnoge neprofitne organizacije nastoje da „prodaju” njihove netražene proizvode. Crveni krst, na primer, snabdeva krvlju žrtve velike nesreće. Malo ko od nas smatra dobrovoljno davanje krvi kao veliku potrebu. Zato Crveni krst stalno sprovodi akcije dobrovoljnog davanja krvi, kako bi podsetio potencijalne davaoce koliko je važno da daju krv.

Svrha klasifikovanja proizvoda na ovaj način je da se obezbedi polazna osnova za formulisanje strategija proizvoda, cene, distribucije i promocije. To pruža menadžerima marketinga dve važne prednosti. Prvo, razumevanjem kako potrošači uočavaju i kupuju proizvode, oni mogu da oblikuju marketing programe tako da se prilagode ponašanju kupaca. Drugi razlog za klasifikaciju potrošnih dobara je da se pomogne menadžerima marketinga da ih repositioniraju. To je posebno važno za proizvode koji se ne čine mnogo različitim od njihovih konkurenata.

Modeli klasifikovanja proizvoda, ma koliko da su važni, nisu bez nekih **ograničenja**. Prvo, mnogi proizvodi se prodaju kako potrošačima tako i organizacijama, pa se stoga ne mogu svrstati isključivo u bilo koju grupu. Drugo, ponašanje kupaca nije uvek racionalno i ne može uvek biti čisto kategorisano. Treće, kupci ne moraju uvek da kategorišu proizvode na isti način. Četvrto, neki proizvodi koji su jeftini i uključuju mali rizik, mogu postati specijalizovani proizvodi (svakako) zbog izuzetno snažne lojalnosti imenu marke. Čak i sa ovim ograničenjima, šeme klasifikacije proizvoda su korisno sredstvo za oblikovanje strategije marketinga. Treba biti pažljiv pri njihovoj primeni i ne brinuti ako se proizvod savršeno ne uklapa u šemu.

4.4 Diferenciranje predmeta razmene prema stepenu zainteresovanosti za proizvod

Ponude se mogu razlikovati i prema **stepenu zainteresovanosti za proizvod** od strane kupca. Pri tom

se može praviti razlika između male i velike zainteresovanosti za proizvod. **Proizvodi sa malim interesovanjem** su dobra svakodnevne potrebe, kojima se od strane kupaca - i zbog često niskih cena - ne pripisuje veliki značaj. Tu spadaju npr. marmelada, margarin i voćni sokovi. **Proizvodi sa velikim interesovanjem** su, naprotiv, takvi proizvodi kojima kupci iz raznih razloga poklanjaju veliku pažnju.

U očima kupaca poseban značaj ima **rizik pogrešne kupovine**. Što je on viši, to će potencijalni kupci više pažnje posvetiti pažljivom odlučivanju. U ovu kategoriju spadaju često kupovina visokovredne odeće, auta, kućne elektronike i IT aparata, koji se koriste više godina. Usluge kao što su osiguranje ili izbor fakulteta za studiranje spadaju isto tako u ovu kategoriju.

I ovde svakako važi da ova klasifikacija pokazuje samo tendenciju. Tako prehrambene namirnice mogu za potrošače koji vode posebnu pažnju o ishrani da predstavljaju proizvode od velikog interesovanja, pošto konzumiraju samo biološki pripremljene proizvode (organsku hranu) sa oznakom visokog kvaliteta. Obrnuto, odeća se može kupiti od jeftinijih materijala i po nižoj ceni. Iz ugla preduzeća, ova klasifikacija proizvoda je relevantna za pitanje koliko vremena i energije kupci žele da posvete bavljenju sa ponudom. Kod proizvoda sa malim interesovanjem spremnost za to je vrlo ograničena.

4.5 Diferenciranje predmeta razmene prema markiranju/brendiranju

Veoma važno razlikovanje proizvoda je prema markiranju ili brendingu. Ovde se u literaturi navode tri različite klase: artikli sa markom, trgovinske marke i proizvodi bez imena (No Names).

Kod **artikala sa markom (brendom)** radi se o proizvodima koji se izdvajaju putem **markiranja** i/ili **imena marke** i time sebi obezbeđuju jedinstvenu prepoznatljivost često i van granica zemlje i na duži rok. Oni se izdvajaju putem visokog kvaliteta, koji korespondira sa relativno visokom cenom. Pri tom se „relativno” odnosi na konkurentske ponude. „Pošiljalac” artikla sa markom je proizvodno preduzeće, koje koncipira i proizvodi artikal sa markom (stoga je poznata i kao **marka proizvođača**). Većina maraka koje sada potrošači konzumiraju pripada artiklima sa markom, pošto njihovi proizvođači nastoje da pridobiju potrošače za njihove proizvode putem sveobuhvatnih propagandnih mera.

Odgovornost za **trgovinske marke** leži na samim trgovinskim preduzećima. Trgovinske marke se često označavaju i kao artikli sa markom trgovine, pošto ispunjavaju mnoga svojstva koja se od-

nose i na artikle sa markom (markiranje, sopstveno ime marke). Po ceni i kvalitetu, po pravilu, pozicioniraju se ispod artikala sa markom. Odlučujuća razlika leži u kanalu distribucije, tj. prodajnim mestima na kojima se nudi proizvod. Dok artikli sa markom, po pravilu, teže velikoj raspoloživosti - i preko različitih formi prodaje - raspoloživost trgovinske marke je ograničena na trgovinski kanal. Pod ovim trgovinskim markama ponekad se nudi više proizvoda koji potiču iz različitih kategorija prehrambenih proizvoda (od sokova od voća i povrća preko pšeničnog brašna i kečapa sve do čokolade, čaja i meda, npr. Centroprom nudi pod markom C kafu, začine, supe, prašak za pecivo itd.)

Treću kategoriju predstavljaju **proizvodi bez imena**, koji se nazivaju i generici, „beli”, artikal bez marke, privatne marke, sopstvene marke ili marke roda ili vrste. Pri tom se radi o sveobuhvatnom davanju imena za deo asortimana trgovine. U ovaj se preuzima često samo jedan proizvod iz različitih kategorija, od kaše od jabuka preko čipsa od krompira, brašna, mleka, papirnih maramica pa do čaja sa limunom i šećera. Oznaka „bez imena”, koja na prvi pogled može dovesti do zabune, postaje razumljiva kada se vidi da se pojedinačni proizvod zove baš samo „brašno” ili „šećer” a ne po nekoj poznatoj marki ili samo „papirne maramice” a ne *Tempo*. Tako se markiranje ovde obavlja samo za grupu proizvoda.

5 MESTO RAZMENE: TRŽIŠTE

Marketing znači upravljati tržištima da bi se ostvarila razmena u svrhu zadovoljenja ljudskih potreba i želja. Istorijski, razmena fizičkih proizvoda za novac ili druge proizvode obavljala se na centralnoj pijaci (tržnici) u gradu ili mestu. Marketing je, otuda, uzeo svoje ime od tržišta gde su se obavljale ove razmene. Ime je ostalo, iako su se primene proširile prilično van istorijskih početaka. Logično je da definicija termina marketing bude zasnovana na značenju reči **tržište (market)**. Koncept razmene vodi do koncepta tržišta. Kotler kaže da je tržište arena za potencijalnu razmenu. Tržišta čine „arene marketinga”. Na tržištima se susreću kupac i prodavac i oblikuju njihov proces razmene. Susret se može dogoditi na realnom mestu (npr. supermarket, prodajni sajam) ili na virtuelnom mestu (npr. internet, telefon). U svim njegovim upotrebama, termin tržište se odnosi na mesto gde se obavlja razmena. To jest, proizvodi i usluge se razmenjuju za druge proizvode i usluge - ili, što je više uobičajeno u današnjoj privredi, za novac. Čak se i novac može razmeniti za novac, kao što je slučaj na tržištu novca.

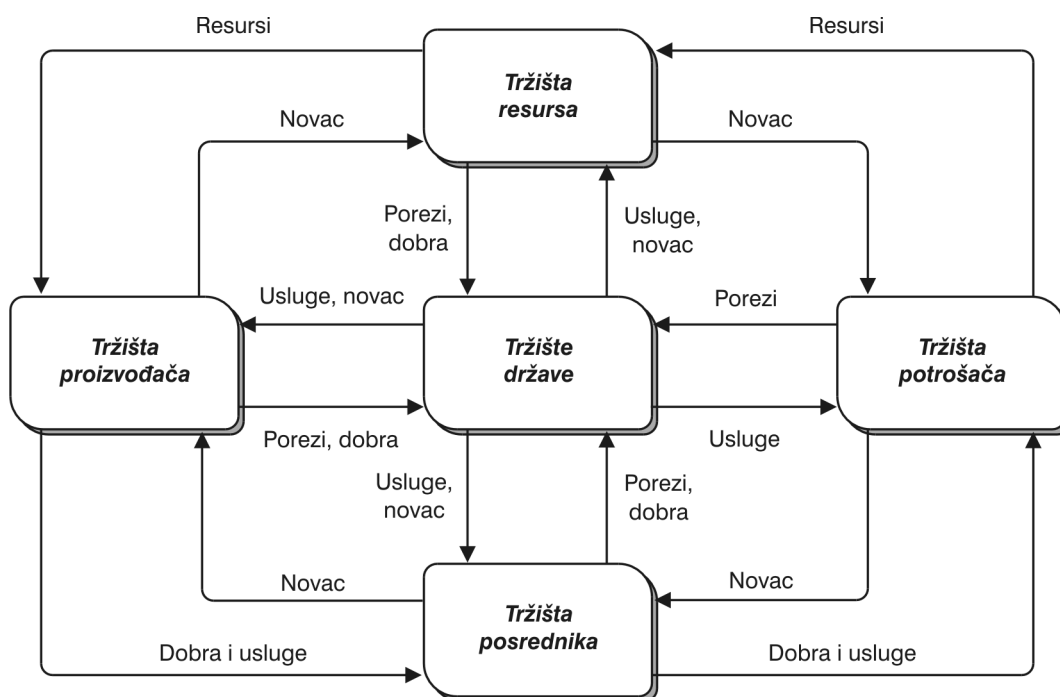
Tržište se sastoji od svih sadašnjih i potencijalnih kupaca proizvoda kojima je zajednička određena potreba ili želja i koji su spremni i sposobni da se angažuju u razmeni da bi zadovoljili tu potrebu ili želju. Otuda veličina tržišta zavisi od broja ljudi koji iskazuju potrebu ili želju, imaju resurse koji interesuju druge i spremni su i sposobni da ponude te resurse u zamenu za ono što žele.

Savremene ekonomije posluju na principu podela rada, gde se svaki pojedinac specijalizuje za proizvodnju nečega, to prodaje i sa tim novcem kupuje stvari koje su mu potrebne. Otuda sve ekonomije imaju bukvalno na milione tržišta. Specijalizacija kreira potrebu za tržištem. Tradicionalno „tržište” je bilo fizičko mesto na kome su se okupljali kupci i prodavci radi kupovine i prodaje robe. Ekonomisti tržište opisuju kao skup kupaca i prodavaca, koji obavljaju transakciju nekog proizvoda ili grupe proizvoda (npr. tržište stanova ili tržište žitarica). U savremenim privredama vrvi od takvih tržišta. Pet osnovnih tržišta i tokovi njihove povezanosti prikazani su na slici 1-4. Proizvođači odlaze na tržište resursa (tržišta sirovina, tržišta radne snage, tržišta novca), kupuju resurse i zatim ih pretvaraju u robu i usluge, potom finalne proizvode prodaju posrednicima, koji ih na kraju prodaju potrošačima. Potrošači prodaju svoj rad i dobijaju novac kojim plaćaju robu i usluge. Država je još jedno tržište, koje igra nekoliko uloga. Ona kupuje proizvode sa tržišta resursa, proizvođača i posrednika; plaća im; oporezuje ova tržišta (uključujući i potrošačka tržišta); i kupljenu robu i usluge koristi da bi obezbedila javne usluge. Svaka nacionalna ekonomija i svetska ekonomija u celini čine kompleks uzajamno dejstvjućih grupa tržišta povezanih kroz procese razmene.[30]

Kupci i preduzeća danas zaposedaju dva tržišna okruženja. Jedno je tradicionalni tržišni prostor (**marketplace**). Ovde se kupci i prodavci angažuju u direktnim (licem u lice) odnosima razmene u materijalnom okruženju koje se karakteriše fizičkim objektima (prodavnice i kancelarije) i većinom opipljivim predmetima. Drugi je **marketspace**, digitalno okruženje koje omogućuje internet/web, koje se karakteriše odnosima razmene tipa „licem u ekran” i elektronskim imidžom i ponudom. Mnogi smatraju da će se kupovina sve više pomerati sa marketplace na marketspace.

Rast elektronskih kanala kreira fundamentalnu promenu u prirodi marketinga. Kupci se pomeraju od direktnog (licem u lice) kontakta sa dobavljačima na fiksnim lokacijama koje posluju samo tokom fiksnog radnog vremena ka udaljenim kontaktima u sajber prostoru (cyberspace), „bilo gde, bilo

Slika 1-4 Struktura tokova u modernoj tržišnoj privredi[31]



kada”. *Cyberspace* je termin koji se koristi da opiše odsustvo bliže određive fizičke lokacije gde se odigravaju elektronske transakcije ili komunikacije.[32]

Tradicionalne tržišne (marketplace) interakcije između fizički prisutnih prodavaca i kupaca su eliminisane. U stvari, sve što je u vezi sa ovim novim tipom transakcije - onim koji neki nazivaju market-space transakcijom - je različito od onoga što se događa na tržištu (marketplace).[33]

Preduzećima koja posluju na tržištu koje je locirano na određenom mestu (marketplace) potrebno je fizičko okruženje u kojem kupci mogu da uđu i da zajedno sa prodavcima razgledaju robu ili obavljaju posao vezan za kupovinu proizvoda ili usluge. Preduzeća koja posluju na virtuelnim lokacijama (marketspace) mogu biti sposobna da zamene kontakt sa fizičkim predmetima sa informacijama o tim predmetima (kao u papirnom ili elektronskom katalogu).

6 MARKETING MENADŽMENT

6.1 Zadaci marketing menadžmenta

Uspešan marketing se ne događa slučajno - potrebno je njime uspešno upravljati. *Marketing menadžment* je umetnost i nauka izbora ciljnih tržišta i uspostavljanja profitabilnih odnosa sa njima. To podrazumeva sposobnost pridobijanja, zadržavanja i povećanja broja kupaca putem stvaranja, isporuke i komuniciranja superiorne vrednosti za kupce. Jednostavno rečeno, marketing menadžment obuhvata upravljanje tražnjom, koje - u stvari - uključuje

upravljanje odnosima sa kupcima.[34] On se oslanja na disciplinovanu analizu potreba, želja, percepcija i preferencija ciljnog i posredničkog tržišta kao osnove za uspešno oblikovanje proizvoda, cene, komuniciranja i distribucije.

Koji su zadaci marketing menadžmenta? Marketing menadžment kao koncepcija upravljanja obuhvata tri kompleksa zadataka: 1) zadaci koji se odnose na tržište, 2) zadaci koji se odnose na preduzeće i 3) zadaci koji se odnose na društvo i okruženje.[35] Konkretni sadržaj i obim marketing aktivnosti kao i akcentiranje odnosnih zadataka uvek se utvrđuje iz specifične situacije prodaje i ciljeva marketinga pojedinačnih preduzeća.

1. Zadaci koji se odnose na tržište. Ovi zadaci se mogu opisati kao *upravljanje tražnjom*. Obično se misli da je zadatak menadžera marketinga primarno da stimuliše tražnju, odnosno pronade dovoljno kupaca za sadašnje proizvode preduzeća, da proda više. Ovo je, međutim, suviše ograničen pogled na niz zadataka marketinga koje obavlja menadžer marketinga. On se ne bavi samo kreiranjem i ekspanzijom tražnje, nego i sa njenim modifikovanjem i povremenim smanjenjem. U slučaju turizma, njegova uloga može biti da smanji tražnju u špicu sezone u destinaciji, a poveća je van sezone. Marketing menadžment ima zadatak da reguliše nivo, dinamiku i karakter tražnje na način koji će da pomogne organizaciji da ostvari svoje ciljeve.[36]

Organizacija formira ideju o željenom nivou transakcija sa tržištem. U svako doba, stvarni nivo tražnje može biti ispod, jednak ili iznad željenog

nivoa tražnje. To jest, može biti da nema tražnje, slaba tražnja, adekvatna tražnja ili preterana tražnja i marketing menadžment ima zadatak da se bori sa ovim različitim stanjima. Tabela 1-1 prikazuje osam različitih stanja tražnje. Za svako stanje tražnje dati su zadatak marketinga i formalno ime svakog zadatka.

Iz ovoga proizilazi da zadaci koji se odnose na tržište nisu usmereni samo na zadovoljavanje postojećih želja i potreba. Štaviše, radi se o sistematskom uticaju na potrebe odnosno ponašanje kupca. Pri tom se, veoma pojednostavljeno, mogu slediti dva pravca prodora na tržište: 1) prodiranje na postojeće tržište i iskorišćavanje postojećih tržišta sa postojećim proizvodima (*intenziviranje*), kao i 2) razvoj i stvaranje novih tržišta sa novim proizvodima (*ekstenziviranje*).[37]

Upravljanje tražnjom znači upravljanje kupcima. Tražnja preduzeća potiče od dve grupe kupaca: novih kupaca i ponovnih kupaca. Teorija i praksa tradicionalnog marketinga usmeravala se na privlačenje novih kupaca i ostvarivanje prodaje. Danas se, međutim, akcenat pomera. Pored formulisanja strategija za privlačenje novih kupaca i kreiranja transakcija sa njima, preduzeća sada ulažu sve napore da zadrže postojeće kupce i izgrade trajne odnose sa kupcima.

Zašto stavljati novi akcenat na zadržavanje kupaca? U prošlosti, preduzeća koja su se suočavala sa ekspanzivnom ekonomijom i rapidno rastućim tržištima mogla su da praktikuju pristup marketingu koji je poznat kao „bušna kofa”. Rastuća tržišta su značila obilje ponude novih kupaca. Preduzeća su mogla da privuku nove kupce bez preterane zabrinutosti što gube stare kupce. Međutim, danas su se stvari bitno promenile. Preduzeća se suočavaju sa nekim novim realnostima marketinga. Promenjena demografija, ekonomija sa usporenim rastom, vrlo rafinirani konkurenti i višak kapaciteta u mnogim industrijama - svi ovi faktori znače da je manje novih kupaca. Mnoga preduzeća se sada bore za učešće na već iscrpljenim tržištima. Teško će održati nivo vode u „bušnoj kofi”, jer - da bi se zadr-

žao isti nivo vode - mora se stalno dodavati nova voda, kako bi se nadoknadila voda koja je izgubljena prosipanjem. Na isti način, ako preduzeće želi da zadrži isti nivo kupaca, generalno posmatrano lakše mu je da izbegne rasipanje (gubljenje) postojećih kupaca, tako da nema potrebu da se izlaže troškovima regrutovanja novih kupaca. Preduzeća obično za pet godina izgube polovinu svojih kupaca. Prema tome, troškovi privlačenja novih kupaca su porasli. U stvari, pet (neki kažu čak i deset i više) puta je skuplje privući nove kupce nego održavati postojeće kupce zadovoljnim.[38]

Preduzeća su takođe shvatila da gubljenje kupca znači više od gubljenja jedne prodaje - to znači gubljenje celog toka kupovina koje bi kupac obavljao tokom trajanja njegove patronaže. Na primer, vrednost kupca auta Ford tokom njegovog veka života može prilično da nadmaši £ 250.000. Prema tome, posao na zadržavanju sadašnjih kupaca ima mnogo ekonomskog smisla. Preduzeće može izgubiti novac na određenoj transakciji, ali još uvek imati veliku korist od dugoročnog poslovnog odnosa.[39]

Privlačenje novih kupaca ostaje i dalje važan zadatak marketing menadžmenta. Međutim, danas se fokus pomera ka zadržavanju postojećih kupaca i uspostavljanju profitabilnih, dugoročnih odnosa sa njima. Ključ za zadržavanje kupca je superiorna vrednost za kupca i zadovoljstvo.

Preduzeća koja gube sadašnje kupce malo misle o šteti koja nastaje i o tome da li je bilo nužno vezati kupce za sebe i negovati odnose sa njima. Ova preduzeća ne porede na svestan način dve osnovne strategije kupaca, naime bilo da se *ofanzivno* stiču novi kupci ili da se *defanzivno* vezuju postojeći kupci za preduzeće. Grafički prikaz ove dve strategije i varijante njihovog oblikovanja dat je na slici 1-5.

U obzir moraju biti uzeti ne samo sadašnji kupci, nego i oni koji su već napustili preduzeće i moraju se uložiti svi naponi da se ponovo pridobije njihova podrška. Za različite grupe kupaca moraju se primeniti različite strategije odnosa sa kupcima: za *prošle* kupce - strategija ponovnog pridobijanja,

Tabela 1-1 Osnovni zadaci marketinga[40]

Stanje tražnje	Zadatak marketinga	Formalno ime
1. Negativna tražnja	Preokrenuti tražnju	Konverzioni marketing
2. Nema tražnje	Kreirati tražnju	Stimulacioni marketing
3. Latentna tražnja	Razviti tražnju	Razvojni marketing
4. Opadajuća tražnja	Revitalizovati tražnju	Remarketing
5. Neregularna tražnja	Sinhronizovati tražnju	Sinhromarketing
6. Puna tražnja	Održavati tražnju	Održavajući marketing
7. Prekomerna tražnja	Smanjivati tražnju	Demarketing
8. Štetna tražnja	Eliminisati tražnju	Kontramarketing

Slika 1-5 Strategije kupaca[41]



za *postojeće* kupce - strategija zadržavanja, a za *potencijalne* kupce - strategija osvajanja.

Što se preduzeće više udaljava od postojećih ka novim tržištima, rizici su utoliko veći. Istovremeno, proces planiranja marketinga dobija na kompleksnosti i intenzitetu.

2. Zadaci koji se odnose na preduzeće. Pored upravljanja tražnjom, kao kompleksom zadataka usmerenih na tržište, marketing kao koncepcija vođenja preduzeća obuhvata još niz zadataka koji se odnose na preduzeće (koordinacija aktivnosti u preduzeću). Naspram zadataka usmerenih na tržište stoji neophodna koordinacija aktivnosti u preduzeću. Integracija interesa politike preduzeća je neophodna iz ugla marketing koncepcije imajući u vidu ciljeve preduzeća koje treba ostvariti. Razrešavaju se sukobi interesa između pojedinih domena u preduzeću i utvrđuju tržišno orijentisani prioritete. Marketing treba da, preko koncepta integrisanog marketinga, omogući uspešnu horizontalnu koordinaciju svih funkcija u preduzeću (IR, proizvodnja, nabavka, finansije, kadrovi), ali i koordinaciju instrumenata marketinga u preduzeću u vremenu i prostoru. Iz zahteva za koordinacijom je jasno da se marketing mora na odgovarajući način institucionalizovati u organizaciji preduzeća. On mora biti prva među jednakim funkcijama preduzeća.

3. Zadaci koji se odnose na društvo i okruženje. U okviru zadataka koji se odnose na društvo, odnosno okruženje, govori se posebno o društvenoj odgovornosti marketing menadžmenta. Pri tom kritičari marketinga ukazuju, pre svega, na niz tzv. disfunkcionalnih delovanja ili „eksternih efekata” iz perspektive cele privrede, odnosno društva (npr. veštačko stvaranje potreba, manipulativna i zavodilačka propaganda, rasipanje u tržišnom komuniciranju, nesigurni proizvodi, ambalaža i proizvodi koji su štetni po sredinu).

Ova kretanja su već u 1960-im godinama u SAD dovela do tzv. pokreta za zaštitu potrošača

(*konzumerizam*) i kritičkog preispitivanja kao i proširivanja klasičnog koncepta marketinga na nekomercijalnu (neprofitnu), odnosno socijalnu oblast, ali i do njegovog produblivanja, pod čim se podrazumeva dopunjavanje čisto ekonomskih kriterija odlučivanja sa ekološkim, humanističkim i etičkim merilima.

6.2 Proces strategijskog menadžmenta

Marketing je proces koji se stalno odvija, koji nema početak ni kraj. Uobičajeno je da se identifikuju četiri glavne faze procesa upravljanja marketingom, koje uključuju postavljanje sledećih pitanja: [42]

- **Analiza:** Gde smo sada? Kako se može uporediti tržišno učešće preduzeća sa njegovim konkurentima? Koje su snage i slabosti preduzeća i njegovih proizvoda? Sa kojim mogućnostima i opasnostima se ono može suočiti u svojoj marketing sredini?

- **Planiranje:** Gde želimo da budemo? Koja je misija preduzeća? Koji ciljevi treba da se utvrde za sledeću godinu? Koja će se strategija prihvatiti da bi se ostvarili ovi ciljevi?

- **Implementacija:** Kako ćemo sprovesti strategiju koja će nas dovesti do naših ciljeva?

- **Kontrola:** Da li smo ostvarili naše ciljeve? Ako ne, zašto ne? Kako se mogu otkloniti nedostaci? (Drugim rečima, vratiti se na početak procesa i sprovesti dalju analizu).

Proces strategijskog menadžmenta biće predmet detaljnog razmatranja u glavi 2.

7 EVOLUCIJA MARKETINGA KAO POSLOVNE FILOZOFIJE

Osnovna ideja marketinga kao procesa razmene ima svoje korene u vrlo staroj istoriji, kada su ljudi počeli da proizvode viškove žitarica i drugih dobara i da ih trampe za druge stvari koje su im bile

potrebne. Elementi marketinga, posebno prodaja i propaganda, su prisutni toliko dugo koliko i sama trgovina, ali bila je potrebna industrijska revolucija, razvoj tehnika masovne proizvodnje i razdvajanje kupaca i prodavaca da bi se posejalo seme onoga što mi danas prepoznajemo kao marketing.

Krajem XIX i početkom XX veka dobra su još uvek bila dovoljno retka i konkurencija dovoljno nerazvijena da proizvođačima realno i nije bio potreban marketing. Mogli su lako da prodaju sve što proizvedu („era proizvodnje” u kojoj je bila prihvaćena „proizvodna orijentacija”). Kako su se tržišta i tehnologija razvijali, konkurencija je postajala sve ozbiljnija i kompanije su počele da proizvode više nego što mogu lako da prodaju. To je dovelo do „ere prodaje”, koja traje u 1950-im i 1960-im godinama, u kojoj su organizacije razvijale sve veću i sve napadniju prodajnu silu i vrlo agresivne pristupe propagandi („prodajna orijentacija”).

Sve do 1960-ih i 1970-ih godina marketing realno nije uspeo da se odvoji od stavljanja snažnog akcenta na prodaju i propagandu i da postane sveobuhvatnije i integralnije područje, zaslužujući svoje mesto kao glavni uticaj na korporativnu strategiju („marketing orijentacija”). To znači da su organizacije počele da se udaljavaju od tipa razmišljanja „prodajemo ono što možemo da proizvedemo”, u kojem je „marketing” bio u najboljem slučaju periferna aktivnost, ka tipu filozofije pokretane tržištem - „pronaći šta kupac želi i onda to proizvesti na pravi način”. Kupci su, s pravom, zauzeli svoje mesto u centru univerzuma organizacije. Ovo je konačno kulminiralo u 1980-im godinama u širo-

kom prihvatanju marketinga kao strategijskog koncepta i još uvek postoji prostor za dalji razvoj marketing koncepta, kako se pojavljuju nove aplikacije i konteksti.[43] Alternativni pristupi poslovanju sumirani su u tabeli 1-2.

Marketing aktivnosti mogu se obavljati pri dominaciji različitih poslovnih koncepcija, filozofija menadžmenta, koje se nazivaju „orijentacijama”. Neke od ovih generičkih filozofija vezane su za specifične ekonomske uslove i za određene periode ekonomske istorije. Od industrijske revolucije do danas, marketing menadžment je evoluirao kroz više faza razvoja. Najčešće se u literaturi navode četiri: proizvodna, prodajna, marketing (tržišna) i društvena orijentacija. Međutim, mnoga preduzeća su još uvek u nekoj od ranijih faza. Samo mali broj firmi, do sada, ima menadžersku filozofiju i praksu koja karakteriše najnapredniji razvojni period.

Treba napomenuti da preduzeća **u turizmu** mogu prihvatiti bilo koju od orijentacija koje slede, bez obzira na ekonomske okolnosti. Na primer, u špicu sezone na raspolaganju je manje mesta kod prevoznika i kod preduzeća za smeštaj gostiju nego što žele putnici, pa, shodno tome, oskudnost ponude određuje kvalitet i cenu ponude u špicu sezone. Proizvodna orijentacija je pogodna kada postoji rastuća tražnja za snažnim, inovativnim proizvodima. Takvih primera ima mnogo u industriji brze hrane. Kada su američki proizvođači brze hrane ušli u velike gradove zemalja kao što su Kina i Rusija, generirali su veliku tražnju za onim što se smatralo inovativnim stranim prehrambenim proizvodom. To znači da je Mc Donald’s prihvatio proizvodnu orijentaciju. Glavni fokus menadžmenta McDonaldsa

Tabela 1-2 Istorija marketinga i poslovne orijentacije[44]

Orijentacija	Fokus	Karakteristike i ciljevi	Moto	Dominantna era		
				SAD	Zapadna Evropa	Istočna Evropa
Proizvodnja	Precisi proizvodnje	<ul style="list-style-type: none"> • Povećati proizvodnju • Redukovanje troškova i njihova kontrola • Ostvariti profite kroz obim 	<i>Vozilo možete dobiti u svakoj boji - dokle god je ona crna.</i>	Do 1940-ih	Do 1950-ih	Do kasnih 1980-ih
Proizvod	Dobra	<ul style="list-style-type: none"> • Samo je kvalitet bitan • Pобољшање nivoa kvaliteta • Ostvariti profite kroz obim 	<i>Samo pogledajte kako je kvalitetna farba na vozilu.</i>	Do 1940-ih	Do 1960-ih	U velikoj meri zastavljeno
Prodaja	Prodaja proizvedenog - zadovoljavanje potreba proizvođača	<ul style="list-style-type: none"> • Agresivna prodaja i promocija • Ostvariti profite kroz brz obrt velikog obima 	<i>Ne sviđa Vam se crna boja? A šta ako Vam damo besplatno klimu?</i>	1940-1950-te	1950-1960-te	Rane 1990-te
Marketing	Definisanje potreba kupaca - zadovoljavanje kupčevih potreba	<ul style="list-style-type: none"> • Integrisani marketing • Definisanje potreba pre započinjanja proizvodnje • Ostvariti profit putem zadovoljstva i lojalnosti kupaca 	<i>Ispitajmo da li kupci žele vozilo u crnoj boji i da li bi za to bili spremni da plate dodatno.</i>	Od 1960-ih	Od 1970-ih	Od sredine 1990-ih

bio je na ostvarivanju operativne efikasnosti putem poboljšanja njihovog lanca snabdevanja hranom i obukom zaposlenih da servisiraju visoku tražnju. Avio-prevoznici i organizacije za služenje hrane takođe imaju orijentaciju na proizvodnju zbog masovnih tržišta koje opslužuju, sa različitim stepenom uspeha.

Ima, takođe, primera ugostiteljskih organizacija koje neefikasno koriste proizvodnu orijentaciju. Holiday Inn uobičajava da snabde menadžere sa izuzetno obimnim standardima uputstava za rad, detaljno razrađenim pravilima i procedurama za svaki aspekt hotelskog poslovanja, ali takav birokratski pristup može da završi sa gušenjem inovacija, fokusirajući pažnju menadžera na sistem i papirologiju umesto na brigu o kupcu (gostu). Manje kompanije mogu takođe da zanemare kupce prihvatanjem proizvodnog pristupa. Uprošćavanje proizvodnog procesa zbog operativne pogodnosti može da dovede do ograničenog izbora kupaca - na primer, mala prodavnica sendviča lako može zapasti u zamku ograničenog izbora punjenja sendviča radi smanjenja otpadaka i time izgubiti kupce.[45]

Ni turizam nije bio imun na paradigmatične promene u filozofiji proizvodnje, koje se formalno označavaju kao pomeranje od fordizma ka postfordizmu.[46] Masovni turizam je oblik fordističke proizvodnje i potrošnje, koja je doživela dramatičan rast posle II svetskog rata. Mada postoji široka raznolikost atrakcija i aktivnosti koje obuhvata masovni turizam, on se karakteriše velikim brojem turista koji konzumiraju veoma standardizovane, upakovane i nefleksibilne turističke proizvode. Napomenimo da su mnoge od promena u proizvodnji bile ubrzane promenama u potrošnji. U oblasti putovanja, ove promene u tražnji potrošača postajale su sve više kompleksne i varirajuće. One, između ostalog, obuhvataju: smanjenje slobodnog vremena i kupovne moći, manje dece u porodici, psihografske promene i sve veću tražnju za vrlo fleksibilnim i specijalizovanim paket aranžmanima.

Neki autori iz oblasti putovanja i turizma veruju da tranzicija fordizam/postfordizam ima neku primenu i u oblasti putovanja i turizma, povlače paralele između masovnog turizma i fordizma, verujući da su stari „fordistički” kampovi za odmor pored mora iz 1930-ih, 1940-ih i 1950-ih godina transformisani u postfordistička mesta „slobode”, koja naglašavaju individualnost nad percipiranom idejom masovnog tržišta. Značajne tehnološke inovacije (posebno pojava CRS), zajedno sa novim trendovima u ponašanju potrošača, omogućile su da se rigidni, ka masi orijentisan, standardizovani turistički paket aranžman zameni sa vrlo fleksibil-

nim oblicima putovanja koji naglašavaju individualnost i autonomiju. Postfordizam u turizmu predstavlja kretanje od proizvoda klasičnog, masovnog turizma („sunce i pesak” ili „skijališta”) ka više diverzifikovanim turističkim proizvodima koji fiksiraju „pogled turista” na jedinstvenu panoramu. Drugi iznose ideju „neofordizma” da bi opisali skoriye transformacije i turističkoj privredi koja zastupa da se, umesto potpunog prekida sa fordističkom proizvodnjom i potrošnjom, masovni turizam sada karakteriše povećanom individualizacijom, fleksibilnom specijalizacijom, segmentacijom tržišta u tržišne niše i masovnom kastomizacijom.

Fordizam je često shvatan kao „dinamika masovne proizvodnje”. Slično, fordistički turizam je povezan sa specifičnim karakteristikama masovne proizvodnje. Masovni turizam se obično karakteriše malim brojem proizvođača, često transnacionalnih korporacija koje dominiraju svetskim tržištem. Moć i kontrola su pre u rukama proizvođača nego potrošača. Fordistički metodi masovne proizvodnje se takođe konceptualizuju kao rigidni, masovni i veoma standardizovani sistemi koji zavise od ekonomije skale. Jedna od uobičajenih manifestacija ove rigidnosti u turizmu je veoma strukturiran i institucionalizovan paket aranžman. Takođe povezan sa ekonomijama skale, masovni turizam je veoma zavisao od ponude pregovaračke cene velikom broju potrošača srednje klase. Pošto su stope dobiti niske, da bi se ostvario profit potreban je veliki obim posetilaca. Prostorna i vremenska koncentracija fordističkog turizma vrši povećani pritisak na okruženje domaće destinacije.

Još jedan indikator fordističke proizvodnje je neizdiferencirana priroda proizvoda masovnog turizma koja nastoji da bude standardizovana, demonstrirajući upadljivu sličnost vezanu za objekte, arhitekturu i zabavu. Faktor koji doprinosi ovoj „dediferencijaciji” i standardizaciji je namnožavanje franšiznih lanaca hotela i restorana u mestima masovnog turizma. Režimi fordističke proizvodnje često predstavljaju prostorne „enklave”, koje simbolišu veoma uređene, čiste, nadgledane „oaze u okruženju” gde su turisti prostorno odvojeni od lokalnih radnika i kulturnih manifestacija, što može potencijalno biti neprijatno.

Fordizam se mora shvatiti ne samo kao sistem proizvodnje, već i kao *način potrošnje* koji je uklopljen u širi kontekst društvenih odnosa. Postoji nekoliko karakteristika koje se odnose na potrošnju koje su povezane sa fordističkim masovnim turizmom. Na svom najosnovnijem nivou, masovni turizam se skoro uvek karakteriše velikim brojem turista potrošača, koji ga po definiciji čine sistemom

masovne proizvodnje i potrošnje. To je oblik kolektivne potrošnje, koja se prodaje nediferenciranoj klijenteli. Kolektivna priroda fordističkog turizma takođe doprinosi relativno neizdiferenciranoj prirodi masovnih turista.

Fordistički masovni turizam je povezan sa teorijama „Mekdonaldizacije” ili „Diznifikacije”, koje koriste i perspektivu modernizma i postmodernizma da bi opisale „nova sredstva potrošnje”. Ova nova sredstva potrošnje se karakterišu masovnom, homogenom i standardizovanom proizvodnjom koja je svojstvena McDonaldsu - ili u turističkom ekvivalentu, Disney Worldu. Teza „Mekdiznifikacije” se primenjuje na paket aranžman masovnog turizma koji nudi veoma predvidive, standardne, efikasne, izračunljive i kontrolišuće odmone. Drugi podržavaju ovu viziju, naglašavajući homogenizaciju i uniformnost globalizovane kulture koja se manifestuje u novom režimu potrošnje, sugerišući da ljudi putuju na druga mesta da bi doživeli ono što već doživljavaju u njihovom svakodnevnom životu. Oni tvrde da ljudi žele da njihova turistička iskustva budu mekdonaldizovana kao njihov svakodnevni život.

Kao i sa fordističkim turizmom, postfordistička proizvodnja i potrošnja u turizmu je nejasan i sporan koncept. Pa ipak, postoji nekoliko specifičnih karakteristika koje autori pripisuju postfordističkom načinu proizvodnje i potrošnje u turizmu. Povećana specijalizacija, individualizacija i kastomizacija u proizvodnji i potrošnji su uobičajene karakteristike vezane za postfordizam. Sa rapidno menjajućim i vrlo diverzifikovanim ukusima potrošača javljaju se tržišne niše sa veoma segmentiranim specijalnostima. Proizvodi se individualizuju, oblikuju ili kroje po želji da bi se udovoljilo individualnim preferencijama. Postfordizam se manifestuje u širokoj raznolikosti veoma diferenciranih proizvoda kao što su eko-turizam, kulturni turizam, ruralni turizam, agro-turizam, arheo-turizam i „opasni (rizični)” turizam, između ostalih. Ovo su antiteze masovno proizvedenih odmora. Postfordizam odražava namnožavanje turističkih proizvoda i objekata, pružajući potrošačima sve širi spektar izbora. Ovaj rast izbora u eri postfordizma značajno povećava moć potrošača, dajući im mnogo veću kontrolu nego što su imali u fordizmu kojim dominira proizvođač. Konačno, preferencije i ukusi potrošača su ti koji definišu turistički proizvod postfordizma.

Povećana fleksibilnost je ključna determinišuća karakteristika postfordističkog načina proizvodnje i potrošnje. Ovo se manifestuje u malo strukturiranim, nezavisnim i fleksibilnim formama turizma. Fleksibilnost je antiteza veoma strukturiranom, ri-

gidnom masovnom turizmu, paket aranžmanu. Sa ukusima potrošača koji se sada mnogo brže menjaju i novim modama, trendovima i inovacijama koje se pojavljuju svakodnevno, fleksibilnost u turističkoj proizvodnji je postala preduslov ere postfordizma.

Postfordistički turizam se obično povezuje sa bogatijim, bolje obrazovanim, zrelim i više „poželjnim turistima”. Postfordistički turista se smatra više odgovornim i da ima veće interesovanje za lokalnu kulturu i sredinu. Više je fleksibilan, nezavisan, „zelen” i zainteresovan za otkrivanje „drugih”. Ovaj turista je takođe više avanturista i raspoložen da isproba nove doživljaje i proizvode. Postfordistički turista istražuje netaknuto, autentično, drevno i domorodačko.

Moglo bi se tvrditi da, iako određeni elementi turističke privrede zadržavaju njihove fordističke karakteristike (rigidno, standardizovano, masovno tržište) čine se neki pokušaji u domenu fleksibilnosti. Svi elementi spektra fordizam - prefordistički, fordistički, postfordistički i neofordistički načini proizvodnje i potrošnje - koegzistiraju tokom vremena i prostora.

8 KONCEPT HOLISTIČKOG MARKETINGA

Iako je marketing koncept bio sasvim uspešan i marketing kao disciplina stekao široko prihvatanje i upotrebu, u novije vreme pojavio se još jedan koncept. Ovaj koncept, koji neki označavaju kao koncept holističkog marketinga, je u stvari proširenje marketing koncepta, pošto je osnovna ideja marketinga još uvek preovlađujuća, ali uz neke dodatne faktore. Trendovi i snage koji su definisali prvu deceniju XXI veka doveli su, bez sumnje, poslovne firme do novog seta uverenja i praksi. Kompanijama je potreban novi pristup poslovanju, s obzirom na novo marketing okruženje. Sve više se shvata potreba za potpunijim, kohezivnijim pristupom koji prevazilazi primenu tradicionalnog marketing koncepta - *konceptom holističkog marketinga*.

Koncept holističkog marketinga je zasnovan na razvoju, oblikovanju i implementaciji marketing programa, procesa i aktivnosti koje prepoznaju njegovu širinu i međuzavisnosti. Holistički marketing smatra da je u marketingu sve važno i da je često neophodna ta široka, integrisana perspektiva. Prema tome, holistički marketing je pristup koji pokušava da prihvati i pomiri širinu i kompleksnosti marketing aktivnosti. Holistički marketing karakterišu četiri široke komponente: marketing odnosa,

integrirani marketing, interni marketing i marketing performansi.[47]

Glavni cilj marketinga sve više postaje uspostavljanje bliskih, dugoročnih odnosa sa svim pojedincima i organizacijama koji mogu direktno ili indirektno da utiču na uspeh marketing aktivnosti firme. **Marketing odnosa** ima za cilj uspostavljanje uzajamno zadovoljavajućih odnosa sa ključnim učesnicima u cilju pridobijanja i zadržavanja njihovih poslova. Četiri glavna učesnika marketinga odnosa su kupci, zaposleni, marketing partneri (kanali, dobavljači, distributeri, dileri, agencije) i članovi finansijske zajednice (akcionari, investitori, analitičari). Da bi se sa njima uspostavili snažni odnosi potrebno je razumevanje njihovih sposobnosti i resursa, potreba, želja i ciljeva. Krajnji rezultat marketinga odnosa jeste stvaranje jedinstvene imovine kompanije koja se zove **marketing mreža**, koja se sastoji od kompanije i njenih podržavajućih stakeholdera - kupaca, zaposlenih, dobavljača, distributera, detaljista i drugih - sa kojima ona uspostavlja uzajamno profitabilne poslovne odnose. Princip rada je jednostavan: uspostavi uspešnu mrežu odnosa sa ključnim stakeholderima i profit neće izostati. Sve više kompanija tako bira da poseduje brendove a ne fizičku imovinu i pribavlja spolja aktivnosti koje druge firme mogu da obave bolje i jeftinije (outsourcing), zadržavajući osnovne aktivnosti kod kuće.

Sve veći broj savremenih kompanija oblikuje posebne ponude, usluge i poruke **individualnim kupcima**, polazeći od informacija o prošlim transakcijama svakog kupca, demografiji, psihografiji i preferencijama medija i distribucije. Fokusirajući se na njihove najprofitabilnije kupce, proizvode i kanale, ove firme se nadaju da ostvare profitabilan rast, apsorbujući veće učešće u izdacima svakog kupca putem uspostavljanja visoke lojalnosti kupca. One procenjuju vek života svakog kupca i svoju ponudu i cenu na tržištu oblikuju tako da ostvare profit tokom veka života kupca.

Pošto privlačenje novih kupaca može da košta pet puta više od zadržavanja postojećih kupaca, to marketing odnosa takođe naglašava zadržavanje postojećih kupaca (retencioni marketing). Marketing mora spretno da vodi ne samo menadžment odnosa sa kupcima (customer relationship management - CRM), već i menadžment odnosa sa partnerima (partner relationship management - PRM). Kompanije produbljuju njihove partnerske aranžmane sa ključnim dobavljačima i distributerima, posmatrajući ih kao partnere u isporuci vrednosti finalnim kupcima, tako da svi imaju koristi.[48]

Integrirani marketing znači da sve akcije i elementi u aktivnostima marketinga koje firma preduzima treba da budu koordinirane sa ciljem da se osigura da zajedno funkcionišu, da bi potrošačima pružile istu impresiju o kompaniji, proizvodu i usluzi. U razvoju proizvoda i usluga, utvrđivanju cena, pripremanju i organizovanju promocije i planiranju distribucije moraju se razmotriti svi elementi kao celina i omogućiti da zajedno funkcionišu. Prema tome, integrirani marketing se događa kada prodavac osmišljava marketing aktivnosti i spaja marketing programe da kreira, komunicira i isporuči vrednost za potrošače tako da je „celina veća od zbira njenih delova”. Dve ključne teme integriranog marketinga su da 1) mnoge različite marketing aktivnosti mogu da kreiraju, komuniciraju i isporuče vrednost i 2) prodavci treba da oblikuju i implementiraju bilo koju marketing aktivnost imajući u vidu sve druge aktivnosti.

Sve komunikacije kompanije takođe moraju biti integrirane (vidi glavu 13). Korišćenje strategije integrirane komunikacije znači biranje opcija komunikacije koje se međusobno pojačavaju i upotpunjuju. Prodavac može selektivno da koristi TV, radio, štampane medije, odnose sa javnošću i javne događaje i PR i Web komunikacije tako da svaki od tih vidova komunikacije da kako svoj doprinos tako i poboljša efektivnost drugih. Svaki takođe mora da prenese konzistentnu poruku o brendu pri svakom kontaktu.

Kompanija takođe mora da razvije strategiju integriranog kanala distribucije. Treba da oceni svaku opciju kanala zbog njegovog direktnog efekta na prodaju proizvoda i vrednost marke, kao i indirektnog efekta preko akcija sa drugim opcijama kanala. Prodavci moraju da uspostave ravnotežu između posedovanja veoma mnogo kanala (što vodi ka konfliktu među članovima kanala i/ili nedostatku podrške) i suviše malo (što ima za rezultat previđanje tržišnih mogućnosti).[49]

Koncept holističkog marketinga takođe podrazumeva da kompanije posmatraju marketing ne samo kao eksternu aktivnost koja je primarno usmerena na kupce. **Interni marketing** je postao važan elemenat u marketingu. Kao elemenat holističkog marketinga, on ima za zadatak da zapošljava, obučava i motivise zaposlene koji žele dobro da uslužuju kupce. On osigurava da svako u organizaciji prihvati odgovarajuće principe marketinga, posebno viši menadžment. Mudri prodavci prepoznaju da aktivnosti marketinga unutar kompanije mogu biti isto tako važni - ili čak još važniji - od onih koje su usmerene van kompanije. Nema smisla obe-

čavati izuzetnu uslugu pre nego što zaposleni u kompaniji budu spremni da je pruže.

Sve je važnije da se marketing takođe usmerava ka unutra (naravno, ne isti tip marketinga kao eksterni), da promovise, raspravlja o i komunicira vrednosti i ciljeve kompanije. Interni marketing može da pomogne u obezbeđivanju odgovarajuće motivacije, kao i da ponašanje zaposlenih bude konzistentno sa komunikacijom koja se uspostavlja sa kupcima. Konačno, interni marketing može da pomogne u stvaranju osećanja vlasništva kod zaposlenih; ne u ekonomskom smislu, nego u smislu osećanja pripadnosti i zajedništva sa organizacijom.

Marketing nije više odgovornost jedne službe ili sektora - on svojom idejom prožima celu kompaniju i pokreće viziju, misiju i strategijsko planiranje kompanije. On uspeva samo kada sve službe ili sektori rade zajedno, koordiniraju svoje aktivnosti na ostvarivanju ciljeva kupaca: kada inženjering oblikuje prave proizvode, finansije obezbeđuju dovoljno finansijskih sredstava, nabavka kupuje prave materijale, proizvodnja proizvodi prave proizvode u pravo vreme, a računovodstvo meri profitabilnost na pravi način. Međutim, takva međusektorska harmonija može zaista da se ostvari samo onda kada menadžment jasno komunicira viziju kako marketing orijentacija i filozofija kompanije opslužuju kupce. Interni marketing zahteva vertikalnu izbalansiranost sa višim menadžmentom i horizontalnu izbalansiranost sa drugim sektorima i službama, tako da svako shvati, postane svestan i podržava aktivnosti marketinga.[50]

Marketing performansi zahteva razumevanje finansijskih i nefinansijskih doprinosa preduzeću i društvu od aktivnosti i programa marketinga. Vrhunski prodavci danas sve više idu van okvira prihoda od prodaje i ispituju šta se događa sa tržišnim učešćem, stopom gubljenja kupaca, satisfakcijom kupca, kvalitetom proizvoda i drugim merilima i razmatraju pravne, etičke, društvene efekte i efekte aktivnosti i programa marketinga na okolinu.

Marketing je danas sve više izložen **finansijskoj odgovornosti**. Mora da opravda svoja ulaganja u finansijskim i profitnim izrazima, kao i u stvaranju brenda i porastu baze kupaca. Koristi se sve širi spektar finansijskih merila za ocenu direktne i indirektno vrednosti koje kreiraju aktivnosti marketinga i uočava da dobar deo tržišne vrednosti firme potiče od neopipljive aktive, naročito brenda, baze kupaca, zaposlenih, odnosa sa kupcima i dobavljačima i intelektualnog kapitala. Metrika marketinga može da pomogne firmama da kvantifikuju i uporede njihove marketing performanse po nizu di-

menzija. Marketing istraživanje i statistička analiza ocenjuju finansijsku efikasnost i efektivnost različitih aktivnosti marketinga.

Holistički marketing uključuje i **društveno odgovorni marketing** i shvatanje širih interesa i etički kontekst, kontekst životne sredine, pravni i društveni kontekst marketing aktivnosti i programa. Uzroci i posledice marketinga se šire i van kompanije i potrošača - na društvo kao celinu. Društvena odgovornost podrazumeva i to da preduzeća treba pažljivo da razmotre ulogu koju imaju i mogu imati u smislu društvenog blagostanja.

9 RAZVOJ MARKETINGA U TURIZMU

Marketing se u oblasti turizma razvijao na nešto drugačiji način. Etabliranje marketinga u turizmu dogodilo se, u poređenju sa drugim granama privrede, tek znatno kasnije. Dok je tzv. „industrijski, poslovni marketing” već u prvoj polovini prošlog veka doživeo svoje probno pojavljivanje, „turistički marketing” se u 1970-im godinama nalazio još uvek na početku njegovog razvoja i primene. Promene u marketingu u turizmu, prikazane na primeru Nemačke, koje bi se sa svim sličnostima i specifičnostima mogle preneti na širi krug razvijenih evropskih zemalja, usledile su od 1950-ih godina do danas u pet faza razvoja. Ovde bi se mogle, pre svega, razlikovati tri faze do kraja 1980-ih godina, a tek od početka 1990-ih godina razvoj marketinga u turizmu pokazuje povećanu paralelnost sa razvojem marketinga uopšte. Ovde postoji jasna potreba za preuzimanjem „profesionalnog marketinga”, pošto se različiti parcijalni aspekti moraju integrisati u savremeni turistički marketing. Pored toga, mnogobrojne specifičnosti proizvodnje i prodaje turističkih usluga zahtevaju poseban, samostalni marketing u turizmu.

Freyer[51] navodi sledeće faze u razvoju marketinga u turizmu u Nemačkoj:

1. Nepostojanje marketinga u turizmu (do oko 1980). Posle II svetskog rata, bum u putovanjima u zapadnim industrijskim zemljama, koji je nastao u 1950-im godinama, omogućio je ponuđačima turističkih proizvoda prodaju njihove ponude u velikom obimu bez ikakvih problema. Tržište je bilo obezbeđeno i postojao je višak tražnje. Tokom 1960-ih do sredine 1970-ih godina, ovaj razvoj se pojačavao. Razmišljanje i delanje preduzeća u ovoj fazi oslanjalo se na proizvodnju. Marketing se, u suštini, svodio na pitanja prodaje i distribucije. Tražnja se usmeravala prema ponudi.

Dakle, do početka 1980-ih godina turistički razvoj u Nemačkoj i većini industrijskih zemalja se

karacteriše stalnim rastom ponude i tražnje za putovanjem. Turistička privreda je važila za privrednu granu par excellence, koja je uprkos snažne stope rasta na strani ponude zbog još brže stope rasta tražnje još uvek mogla da se posmatra kao tržište proizvođača. Ove opšte tendencije rasta na turističkom tržištu dovele su do toga da se turistički marketing nije morao razvijati u smislu savremenog marketinga. Bila je sasvim dovoljna „raspodela” skromnih kapaciteta u smislu starog i tradicionalnog marketinga.

2. Instrumentalni marketing u turizmu (od oko 1975 do 1985). Početkom 1980-ih godina pojavljuju se prve tendencije zasićenosti na strani tražnje. Tražnja za putovanjem počela je relativno - realno posmatrano čak i apsolutno - da opada i paralelno tome došlo je i do prve stagnacije na strani ponude. Počelo je rastuće konkurentsko istiskivanje unutar različitih tržišnih segmenata i konkurentskih destinacija. U ovoj fazi razvoja po prvi put se u okviru turističke branše javljaju zahtevi za snažnijom orijentacijom na kupce, na njihove diferencirane želje i motive. Međutim, krajem 1980-ih i početkom 1990-ih godina, zbog novih tržišta i kupaca, čini se da se ponovo vratio rastući mentalitet u turizmu. Shodno tome, turistički marketing nije morao dalje da se razvija. Tek početkom 1990-ih godina počinje se opet intenzivnije razmišljati o problematici marketinga u turizmu. U ovom periodu marketing u turizmu se odslikavao, pre svega, kroz pojačano korišćenje različitih instrumenata. Pri tom su u prvom planu aktivnosti marketinga stajali turistička propaganda, oblikovanje kataloga i turistički sajmovi. U domenu javnog turizma inicirano je planiranje razvoja lečilišta, dopunske mere u oblasti infrastrukture, kao i isto tako oblikovanje prospekata i učešće na sajmovima u okviru „marketinga u turizmu”.

3. Konceptijski marketing u turizmu (od oko 1985 do 1995). Dolazi do rasta ponude i tražnje u turizmu. Stagnacija koja se već ocrtavala u drugoj fazi je ublažena (kada je u pitanju Nemačka - ujedinenjem Nemačke) i opet prekinut dalji razvoj marketinga ka savremenom shvatanju marketinga.

4. Profesionalni marketing u turizmu (od oko sredine 1990-ih godina). U ovom periodu dolazi do stabilizacije turističke tražnje na nižem nivou. Ponovo postaju primetne recesivne tendencije, kako kod domaćeg tako i inostranog turizma, pobuđujući tako pojačani razvoj ka moderno usmerenom marketingu u turizmu. Postoji dodatna potreba za savremenim marketingom u turizmu, kako u domenu „proširivanja” tako i „produblivanja”. Od tada se aktivira i primenjuje čitava paleta modernog

marketinga i u turizmu. Marketing u turizmu postaje „čudotvorno sredstvo” za turistički razvoj, koje se sve više počinje primenjivati i u javnim turističkim institucijama: marketing turističkih službi i saveza i udruženja, komunalni marketing, marketing grada, marketing dvoraca, marketing kulture itd.

5. Elektronski i mrežni marketing (od 2000). Nove informacione i komunikacione tehnologije oblikuju marketing: elektronski, virtuelni, interaktivni marketing su isto tako nove pojave u turizmu kao što su internet marketing, online marketing i mrežni marketing. Pored toga, dolazi do pojačanog usmeravanja na nove organizacione forme, kao što su kooperacije, mreže i integrisani koncerni.

10 PRAVCI RAZVOJA MARKETINGA

I marketing se kao područje istraživanja ekonomske nauke tokom vremena kontinualno dalje razvijao. Područje istraživanja se stalno proširivalo, što je dovodilo do novih predmeta istraživanja. Nauka o marketingu se, pri tom, razvila od prvobitno čiste nauke o prodaji u široku akademsku disciplinu. Kao rezultat tog razvoja danas postoji mnoštvo teorijskih doprinosa, koji snažno proširuju područje istraživanja marketinga, uz pomoć saznanja drugih nauka kao što su psihologija, sociologija itd.

Pri tom se mogu spoznati tri glavna pravca razvoja:[52]

- **Doprinosi produblivanju.** Istraživači ovog pravca razvoja marketinga tragaju za mogućnostima dopune uobičajenog sistema ciljeva marketinga sa novim ciljnim veličinama.

- **Doprinosi proširivanju.** Ovaj pravac istraživanja bavi se pitanjem kako se primena stavova marketinga može preneti i na druge odnose razmene i druge tipove organizacija.

- **Doprinosi fokusiranja na ostale predmete marketinga.** Cilj ovih doprinosa je da se razvije marketing i za vrste dobara, koja se bitno razlikuju od klasičnih predmeta marketinga.

U narednom izlaganju bliže će se objasniti napred pomenuti pravci razvoja i doprinosi koji tu spadaju.

10.1 Produblivanje marketinga

U okviru doprinosa tzv. produblivanja marketinga pokušalo se, pre svega u 1970-im i 1980-im godinama, da se proces odlučivanja u marketingu dopuni sa neekonomskim, kao i društveno-političkim i ekološkim ciljevima. Zastupnici ovih stavova su shvatanja da se više ne može zastupati marketing, koji je usmeren samo na maksimiranje profita putem pospešivanja potrošnje. Vremenom je bilo po-

trebno u marketing odluke uključiti i druge društveno relevantne faktore. Javlja se zahtev za uvažavanje prirodne sredine, posebno ekoloških aspekata pri odlukama u marketingu, za uključivanje društvenih i socijalnih vrednosti u postojeću hijerarhiju ciljeva marketinga - humani koncept marketinga, kao i da se marketing mora posmatrati iz konteksta celokupnog društva - **društveni marketing**. Kao dalji razvoj društvenog marketinga smatra se **megamarketing**. Kao poslednji razvoj mogao bi se pomenuti sistemski prilaz u teoriji marketinga. Različiti doprinosi produbljivanju marketinga mogu se shvatiti, u osnovi, kao pokušaji daljeg etičko-moralnog razvoja profitnog marketinga.

10.2 Proširivanje marketinga

Pod tendencijama proširivanja, *tzv. proširivanje marketinga*, podrazumevaju se nastojanja nekih istraživača da prenesu klasičnu nauku o marketingu i na nove, odnosno drugačije odnose razmene i tipove organizacija. Kod ovih doprinosa proširivanju mogu se razlikovati dve osnovne tendencije. Prvo, pokušalo se sa prenošenjem marketinga na područja funkcija unutar preduzeća, koje ranije nisu bile u vidokrugu marketinga, i drugo, tragal se za mogućnostima da se marketing razmišljanja, koja su do tada bila prisutna kod profitnih (poslovnih) preduzeća, prenesu i na druge tipove organizacija.

1. Prenošnje marketinga na područja ostalih funkcija u preduzeću. Od brojnih doprinosa proširenja istraživanja marketinga unutar organizacije treba najpre pomenuti **marketing nabavke**. Prenošnje marketinga, koji je prvobitno bio orijentisan na tržište prodaje, na tržišta nabavke izvršeno je, pre svega, u oblasti investicionih dobara i trgovine, kao i kod pribavljanja finansijskih sredstava.

Marketing kadrova (personalni marketing, marketing ljudskih resursa) se može posmatrati kao ono parcijalno područje marketinga nabavke koje se koncentriše na aktivno oblikovanje procesa razmene između preduzeća i onih koji se zapošljavaju. U širem tumačenju pojma, marketing kadrova ne služi samo za regrutovanje zaposlenih, nego i vezivanje i motivaciju zaposlenih.

Ovi doprinosi su dalje razvijani kroz *tzv. interni marketing*. Uz njegovu pomoć treba, između ostalog, da se udruže eksterni marketing i upravljanje kadrovima u jedan sveobuhvatni koncept, da bi se putem ponašanja koje se usmerava putem marketinga i uverenja zaposlenih odavala koherentna i uverljiva slika organizacije, kako prema spolja tako i unutra.

2. Prenošnje marketinga na druge tipove organizacija. Pored prenošenja na druga funkcionalna područja preduzeća, tendencije proširenja kao drugu komponentu sadrži i prenošenje marketinga na druge tipove organizacija, kao što su **privatne neprofitne organizacije** i **javne institucije**. Prenošnje na javne institucije kao što su državna preduzeća i uprave svakako nije moguće bez ograničenja i modifikacija. Specijalno kod javne uprave, koja - kao i privatne neprofitne organizacije - stvara pored individualnih dobara i kolektivna dobra i učestvuje u političkim procesima, doprinosi profitnog marketinga nisu više dovoljni i potrebna im je temeljna modifikacija.

Ovo saznanje uzeto je u obzir kod makro doprinosa, gde se marketing disciplina usmerava na makro nivo i više se ne ograničava, nasuprot mikro-ekonomskom načinu posmatranja, samo na perspektivu pojedinačnih organizacija. **Makromarketing**, upravo zbog njegovog posmatranja procesa razmene sa aspekta celokupne privrede, sadrži dragocene smernice za rešenja onih zadataka, koji se ne mogu više objasniti iz perspektive tradicionalnog marketinga.

Pored ovih razvoja, od 1960-ih godina istraživači su razmišljali o tome da li se metodi i tehnike marketinga mogu koristiti i za ostvarivanje socijalnih ideja. Nastao je *tzv. društveni* odnosno **socijalni marketing**. Dok su neki autori u vezi sa ovim intenzivno raspravljali o odnosima razmene koji tamo vladaju i razvili koncept razmene, neki drugi su pokušali da društveni marketing definišu kao parcijalno područje **metamarketinga** koji obuhvata sva područja iskustva.

Ovi predlozi proširenja za Kotlera su bili još uvek suviše uski. Iz tog razloga, on je u 1970-im godinama obradio širok, sveobuhvatni pristup marketingu, koji je prezentiran pod imenom **generički marketing**. Polazeći od tradicionalne nauke o marketingu i koncepta društvenog marketinga, on je stvorio jedan novi nivo svesti, prema kojem svi odnosi koje jedna organizacija uspostavlja, treba da se posmatraju kao marketing odnosi.

10.3 Fokuseranje na ostale predmete marketinga

U prošlosti, razmišljanja o marketingu odnosila su se, pre svega, samo na tržište potrošnih dobara. U novije vreme, u okviru *tzv. proširenja marketinga* dolazi do proširenja marketinga na različita specijalna područja. Shodno tome, mogu se identifikovati različita parcijalna područja marketinga, pri čemu dolazi do specijalizacije marketinga na određene branše. Pored mnoštva doprinosa prošire-

nju marketinga, mora se pomenuti i tendencija fokusiranja na ostale predmete marketinga, koja je tekla paralelno. Pri pokušaju da se marketing prenese na druge odnose razmene, istraživači su se nužno morali konfrontirati sa predmetima, koji po njihovoj vrsti i svojstvima nisu uporedivi sa uobičajenim predmetima marketinga. Da bi mogao da se primenjuje marketing i na ove posebne predmete, bilo je potrebno detaljnije istražiti njihova svojstva u njihove konsekvence u okviru doprinosa specijalizaciji. Tako su početkom 1970-ih godina nastali specijalni doprinosi za predmete marketinga kao što su *usluge* i *investiciona (industrijska, poslovna) dobra*, koji već pokazuju svoje plodove.

Poslovna (investiciona) dobra su dobra koja nabavljaju organizacije da bi proizvedila druge proizvode, odnosno usluge. Iz specifičnosti marketinga poslovnih dobara mogu se izvući brojne konsekvence za marketing miks.

Ponudaču usluga, u osnovi, stoje na raspolaganju isti instrumenti marketinga (proizvod, cena, distribucija i komunikacije) kao i proizvođaču proizvoda. Pa ipak, određene karakteristike usluga (vidi glavu 2) zahtevaju dopunu instrumentarijuma marketinga usluga sa još tri elementa (osoblje, fizički dokazi i upravljanje procesom).

Istraživanja na područjima *marketinga kolektivnih dobara* ili marketinga za socijalne ideje, kod kojih se još uvek naučno raspravlja o specifičnostima predmeta marketinga i njihovih konsekvenci se, naprotiv, još uvek nalaze u dečjim cipelicama.

Kako marketing bude napredovao kroz XXI vek, događaće se značajna promena u načinu na koji će kompanije da uspostavljaju kontakt sa svojim kupcima. Tradicionalno posmatranje marketinga kao jednostavnog procesa razmene, ili *marketinga koji je zasnovan na transakciji*, zameniće drugačijim, dugoročnim pristupom koji naglašava uspostavljanje odnosa sa kupcima. Strategije tradicionalnog marketing se fokusiraju na privlačenje kupaca i zaključivanje poslova. Današnji prodavci su shvatili da, iako je važno da se privuku novi kupci, još je važnije da se uspostavi i održava odnos sa njima tako da postanu lojalni ponovni kupci. Ovi napori se moraju proširiti kako bi uključili isto tako dobavljače i zaposlene. Tokom dugog perioda, ovaj odnos se može prevesti u *vrednost kupca tokom veka života* - prihvodi i neopipljive koristi koje kupci donose organizaciji tokom prosečnog veka života minus ulaganja koje firma čini da privuče i zadrži kupce. Kao što je ranije definisano u ovoj glavi, *marketing odnosa* se odnosi na uspostavljanje, razvijanje i održavanje dugoročnih, rentabilnih

odnosa razmene sa individualnim kupcima, dobavljačima, zaposlenima i ostalim partnerima radi zajedničke koristi.

Marketing odnosa pruža kompanijama nove mogućnosti da steknu konkurentske prednosti pomerajući kupce polako naviše na lestvici lojalnosti - od novih kupaca do regularnih kupaca, zatim do lojalnih kupaca koji snažno podržavaju firmu i njene proizvode i usluge, i konačno do zagovornika, koji ne samo da kupuju njene proizvode, nego ih i preporučuju drugima.[53]

Danas se sve više koristi interaktivni marketing za uspostavljanje odnosa. Sve veći broj korisnika interneta koristi bezžična sredstva za pristup Webu, kreirajući tako platformu za *mobilni marketing* - marketing poruke koje se prenose preko bezžične tehnologije. *Interaktivni marketing* se odnosi na komunikacije kupac-prodavac u kojima potrošač kontroliše količinu i tip informacija koje se primaaju od prodavca.

10.4 Proširivanje i produbljivanje marketinga u turizmu

Analogni razvoji pokazali su se i kod *marketinga u turizmu*, o čijim fazama razvoja je već bilo reči. I ovde je došlo do sličnih metodoloških proširenja i produbljivanja. Uz to, došlo je i do prenošenja metoda marketinga na različita parcijalna područja i vrste preduzeća u turizmu, kao što je npr. marketing hotela, marketing organizatora putovanja, marketing prevoza i marketing turističke destinacije.

Pojmovi *produbljivanje* i *proširivanje* marketinga imaju sadržinski nešto drugačije značenje u marketingu u turizmu nego kod razvoja u opštem marketingu.

Produbljivanje ovde znači dalji razvoj opštih znanja iz marketinga za područje ukupnog turizma („opšti marketing u turizmu”) isto tako kao i za parcijalna područja turističke privrede, npr. u formi „specijalnih marketinga u turizmu” za hotelijere, prevoznike, organizatore putovanja, posrednike u putovanju, turistička područja itd. Metodološko produbljivanje znači, između ostalog, dalji razvoj istraživanja turističkog tržišta, strategijske mogućnosti kao i razvoj tradicionalnih instrumenata marketinga (4 P) u instrumente koji su specifični za turizam (kao što su ljudi, moć, pakovanje, javnost itd).

Proširivanje marketinga u turizmu znači proširivanje tradicionalnih ekonomskih znanja o marketingu na šira područja ili dimenzije, kao što su ekologija, društvena orijentacija, orijentacija na slobodno vreme, internacionalna orijentacija.

Za turizam su od posebnog značaja marketing mesta i marketing događaja. *Marketing mesta* na-

stoji da privuče kupce u određena područja. Mesta, gradovi, regioni i države promovišu njihove turističke atrakcije da bi privukli posetioce. Oni takođe sebe promovišu kao dobro mesto za obavljanje poslovanja. Marketing mesta je postao veoma važan u svetskoj ekonomiji - ne samo zbog turizma, nego i zbog privlačenja investitora i radne snage.

Marketing događaja se odnosi na marketing sportskih, kulturnih i dobrotvornih aktivnosti za odabrana ciljna tržišta. On takođe obuhvata sponzorstvo takvih događaja od firme koje nastoje da povećaju javnu prepoznatljivost i učvrste svoje imidže povezivanjem sebe i svojih proizvoda sa događajima.

11 OBLICI I PODRUČJA SAVREMENOG MARKETINGA

U savremenom marketingu razlikuju se različita područja i polja delovanja, kod kojih jezgro ostaje isto, ali se javljaju i specijalna oblikovanja. Tako se pravi razlika u sledećim formama i područjima savremenog marketinga:[54]

- **prema ciljevima:** profitno orijentisan ili poslovni marketing u odnosu na javni neposlovni marketing ili marketing neprofitnih organizacija,

- **prema proizvodima:** marketing potrošnih dobara, marketing poslovnih dobara, marketing digitalnih dobara i marketing usluga,

- **prema sektorima/branšama:** specijalni marketing za automobilsku industriju, duvansku industriju, farmaceutsku industriju ili industriju sapuna ili marketing u turizmu, marketing u sportu, marketing u bankama, marketing u osiguranju itd.,

- **prema akterima:** marketing proizvođača i marketing trgovine (posrednika),

- **prema akcionom radijusu, području i nosiocima (nivoima):** na nivou preduzeća, komunalni, sektorski, nacionalni, internacionalni ili globalni marketing,

- **prema pravcu aktivnosti marketinga:** marketing prodaje ili marketing nabavke, odnosno marketing pre prodaje i marketing posle prodaje; marketing prodaje, većinom se dalje deli na marketing krajnjeg potrošača i marketing trgovine, kao i marketing nabavke, u čijem središtu se nalazi nabavka angažujućih faktora (sirovine, radna snaga, finansije itd.); dalje, aktivnosti marketinga koje se odnose na zaposlene mogu se označiti kao „unutrašnji, interni marketing”.

Najrasprostranjeniji je privatni, profitno orijentisani marketing prodaje. On se nalazi u središtu (opšte) nauke o marketingu i ima različite specijalne oblike, pre svega u odnosu na dobra koja se prodaju, spoznate u marketingu potrošnih dobara, mar-

ketingu poslovnih dobara i marketingu usluga. Pri tom se, pored opštih aspekata marketinga, iznose specifičnosti odgovarajućih zadataka marketinga. *Marketing u turizmu* je jedna od podformi marketinga usluga, koji je opet podforma opšteg marketinga.

Najuobičajeniji tipovi kategorija marketinga, u zavisnosti od uloge koju ima, su: 1) makromarketing u odnosu na mikromarketing, 2) marketing usluga u odnosu na marketing roba, 3) profitni u odnosu na neprofitni marketing, 4) masovni marketing, direktni marketing i internet marketing, 5) lokalni, regionalni, nacionalni, internacionalni i globalni marketing, 6) marketing potrošnih dobara i (industrijski) marketing preduzeća preduzeću.[55]

1. Makromarketing versus mikromarketing.

Podela marketinga u makromarketing i mikromarketing je prilično novijeg datuma. U početku, podela je bila rezultat kontroverzi u vezi sa odgovornošću marketinga. Da li marketing treba da bude ograničen na uspeh individualne firme ili marketing treba da doprinosi ekonomskom blagostanju celog društva? Prihvatajući zadnje ili „makro” stanovište, dramatično se menja način sprovođenja marketingu. U ovom svetlu, svaka odluka u marketingu mora biti ocenjena imajući u vidu kako ona pozitivno ili negativno može da utiče na svaku osobu ili instituciju koja posluje u tom društvu. Podela između makromarketinga i mikromarketinga zavisi od toga šta se izučava, da li se to posmatra iz perspektive društva ili firme i ko snosi posledice aktivnosti. Primeri makromarketing aktivnosti su izučavanje marketing sistema različitih zemalja, posledice po društvo izvesnih akcija marketinga i uticaj određenih tehnologija na marketing transakcije. Poslednji primer ilustruje korišćenje skenera u supermarketima i bankomata u bankarstvu. Primeri mikromarketinga obuhvataju kako npr. neka kompanija treba da segmentira svoje tržište, odredi cene svojim proizvodima ili uslugama i oceni uspeh neke propagandne kampanje.

2. Marketing usluga versus marketing fizičkih dobara.

Distinkcija između usluga i fizičkih proizvoda nije uvek jasna. Mada usluge, kao i proizvodi, služe istoj svrsi - rešavanju problema kupaca, one, ipak, pokazuju niz različitih svojstava, pa stoga nije preporučljivo nekritičko preuzimanje tradicionalnih predstava o marketingu u oblast usluga. Postoji opšta saglasnost da su između proizvoda i usluga prisutne razlike i da one imaju za rezultat jedinstvene, ili bar različite, izazove za marketing proizvođača koji nude uslugu kao osnovnu ponudu.

Specijalna priroda usluga potiče od nekoliko različitih karakteristika. Ove razlike ne samo da kre-

iraju specijalne izazove i mogućnosti za menadžment i marketing, nego često imaju za rezultat marketing programe koji se bitno razlikuju od marketing programa za proizvode. Specifična priroda marketinga usluga najbolje se može uočiti razmatranjem četiri njihove karakteristike: 1) neopipljivost, 2) neodvojivost (simultanost, princip uno actu) proizvodnje i potrošnje, 3) varijabilnost (heterogenost, nestandardizovanost) i 4) prolaznost (nepostojanost, nemogućnost skladištenja), o kojima će biti više reči u glavi 2.[56]

Marketing u turizmu ima jasno težište u oblasti marketinga usluga: usluge prevoza, smeštaja, putovanja, organizacija paušalnih putovanja itd. Pa ipak, mogu se pronaći i aspekti marketinga poslovnih dobara u parcijalnim područjima: marketing prevoznih sredstava (autobusa, aviona, železnice), izgradnja hotela, osnivanje poslovnica (filijala), kompjuterski sistemi rezervacije itd. Osnovne ideje marketinga potrošnih dobara nalaze se u turizmu samo u prenosnom smislu: masovna ponuda za brojne kupce bez direktnog kontakta sa kupcima može se u najboljem slučaju naći u sferi kupovine prevoznih karata ili industriji suvenira. Pa ipak, po pravilu, u turizmu postoji kontakt sa kupcem i preovladava individualni karakter turističkih usluga.[57]

3. Profitni versus neprofitni marketing. Kao što i same reči govore, razlika između profitnog i neprofitnog (komercijalnog i nekomercijalnog) marketinga je u njihovom primarnom cilju. Preduzeća koja primenjuju koncept profitnog marketinga mere uspeh prema profitabilnosti i njihovoj sposobnosti da isplate dividende ili vrate dugove. Kontinuelan opstanak je uslovljen nivoom profita.

Neprofitne institucije postoje zbog koristi za društvo, bez obzira da li ostvaruju profit ili ne. Zbog implicitnih ciljeva koji se pripisuju neprofitnim organizacijama, one su predmet potpuno različitih dodatnih setova zakona, posebno poreskih zakona. Iako im je dopušteno da ostvaruju profite, one svoj novac moraju da koriste na specifične načine kako bi zadržale svoj neprofitni status. Postoji još nekoliko faktora koji zahtevaju da se izvrše prilagođavanja u marketing strategiji za neprofitne organizacije.

Marketing u turizmu je najvećim delom komercijalni marketing, ali je prisutan i nekomercijalni marketing, pre svega kod javnih organizacija, kao što su turističke službe, udruženja i savezi, zajednice turističkih područja itd.

4. Masovni marketing, direktni marketing i internet marketing. *Masovni marketing* se razlikuje od direktnog marketinga prema distanci između proizvođača i konačnog korisnika proizvoda.

Masovni marketing se karakteriše kao marketing koji ima veliku udaljenost i indirektnu komunikaciju. Masovni prodavac ima vrlo mali direktni kontakt sa svojim kupcima i mora da distribuirati svoje proizvode preko raznih maloprodajnih objekata paralelno sa svojim konkurentima. Komunikacija je bezlična. Uspeh masovnog marketinga je uslovljen verovatnoćom da u auditorijumu koji je izložen strategiji marketinga postoji dovoljno potencijalnih kupaca koji su zainteresovani za proizvod.

Direktni marketing uspostavlja, u neku ruku, lični odnos sa kupcem omogućavajući kupcu da prvo kupuje proizvod direktno od proizvođača, a onda komunicira sa kupcem na bazi imena. Ova vrsta marketinga doživljava ogroman rast. Očigledno, prodavci su zamoreni rasipanjem koje je vezano za masovni marketing, a potrošači žele više lične pažnje. Primeri direktnih prodavaca su kompanije koje prodaju preko kataloga, telekomunikacione kompanije i kompanije za prodaju direktno poštom. Modifikovan tip direktnog marketinga predstavlja kompanije koje omogućavaju naručivanje proizvoda pozivanjem besplatnog broja ili slanja porudžbine kao dela oglasa poštom.

Mada je (zvanično) **internet marketing** tip direktnog marketinga, on je tako brzo evoluirao i okupirao pažnju mnogih kompanija da zaslužuje da se ovde posebno pomene. U suštini, internet tehnologija (koja se svakog momenta menja) je kreirala novi način poslovanja. U eri interneta znatno se promenio način na koji potrošači ocenjuju i sprovode njihove odluke o kupovini. Potrošači imaju kontrolu nad tim kako, kada i gde kupuju na internetu.

5. Lokalni, regionalni, nacionalni, internacionalni i globalni prodavci. Kao što se može i očekivati, veličina i lokacija tržišta kompanije veoma varira. **Lokalna tržišta** su zainteresovana za potrošače koji teže da se naćikaju tik oko prodavca. Prodavac je sposoban da nauči mnoge stvari o potrošaču i brzo izvrši neophodne promene. Naravno, ukupni potencijal tržišta je ograničen. Takođe postoji mogućnost da lokalnog prodavca izbace iz posla novi konkurent ili faktor okruženja.

Regionalni prodavci pokrivaju šire geografsko područje, što može zahtevati više proizvodnih pogona i kompleksniju distributivnu mrežu. Iako regionalni prodavci nastoje da opslužuju susedne gradove, delove država ili celu državu, još uvek mogu postojati dramatične razlike u tražnji, koje zahtevaju ekstenzivna prilagođavanja u strategiji marketinga.

Nacionalni prodavci distribuiraju svoj proizvod u celoj zemlji. To može da uključi više proizvodnih

pogona, sistem distribucije koji uključuje skladišta ili sopstvena dostavna vozila i različite verzije marketing miksa ili opšte strategije. Ovaj tip marketinga nudi ogroman potencijal profita, ali takođe prodavca izlaže novim, agresivnim konkurentima.

Internacionalni prodavci posluju više nego u jednoj zemlji. Stoga su normalno potrebna značajna prilagođavanja u marketing miksu u različitim zemljama. Same legalne i kulturološke razlike mogu u mnogome da utiču na ishod strategije.

Globalni marketing se razlikuje od internacionalnog marketinga na nekoliko vrlo određenih načina. Dok internacionalni marketing znači da kompanija prodaje svoje proizvode ili usluge u drugoj zemlji, to ne mora nužno da znači da kompanija preuzima bilo kakve dalje obaveze. Proizvod se još uvek proizvodi u svojoj zemlji, prodaje preko svojih ljudi i profiti se vraćaju nazad u tu zemlju. U slučaju Honda Motorsa, na primer, globalni marketing znači izgradnju proizvodnih pogona u SAD, zapošljavanje lokalne radne snage, korišćenje lokalnog distributivnog sistema i propagandnih agencija i reinvestiranje velikog procenta profita nazad u SAD.

6. Marketing potrošnih dobara i (industrijski) marketing preduzeća preduzeću. Suštinska razlika između marketinga potrošnih dobara i marketinga poslovnih (investicionih, industrijskih, proizvodnih) dobara najpre počiva na **karakteristika kupca**. Kupci potrošnih dobara su pojedinci ili porodice, koji hoće da kupe potrošno dobro za jednokratnu potrošnju (npr. životne namirnice) ili trajna potrošna dobra za višekratnu upotrebu (npr. nameštaj, automobil). Potrošna dobra se više puta u kraćim ciklusima ponovo kupuju. Sticanjem potrošnih dobara zadovoljavaju se lične potrebe potrošača. Marketing poslovnih dobara se bavi sa proizvodima i uslugama koji se ne nabavljaju od pojedinaca ili domaćinstva, već od organizacija. Time se glavna razlika između poslovnih i potrošnih dobara sastoji u tome što kao kupac ne nastupa krajnji potrošač, nego organizacije kao što su industrijska preduzeća ili javne ustanove. Ova činjenica predstavlja centralni kriterijum za razgraničenje pojma poslovnih dobara.

Tržišta potrošnih i poslovnih dobara poseduju sopstvene tržišne karakteristike, koje dozvoljavaju samo u ograničenoj meri prenošenje saznanja iz marketinga potrošnih na marketing poslovnih dobara. Te posebnosti se odnose na stranu ponude, stranu tražnje i njihove tržišne odnose. **Na strani tražnje** te specifičnosti su: tražnja za poslovnim dobrima nije originalna, već izvedena (derivativna); kupac i prodavac su profesionalci; proces nabavke

se često odvija u više faza i može biti različite kompleksnosti i intenziteta, što zahteva formalizovan proces odlučivanja o kupovini; u donošenju odluke o kupovini preovlađuju racionalni motivi. I **na strani ponude** postoje neke posebnosti: ponuda je pretežno usmerena ka poznatom, a ne anonimnom tržištu; lična prodaja ima veliki značaj; veliku ulogu igraju kooperanti i komplementarni ponuđači, a delom i konkurenti; prisutan je visok stepen individualizacije (često izrada po porudžbini); narudžbine su retke, ali velike vrednosti; ekonomske odluke su često pod snažnim uticajem države (npr. zabrana izvoza). **Odnos između tržišnih partnera** je često interaktivan, zasnovan na tesnoj saradnji, što je dobra osnova za trajne poslovne odnose i upravljanje takvim odnosima postaje glavni zadatak poslovnog marketinga.

KRATAK PREGLED SADRŽAJA GLAVE

Današnje uspešne kompanije - bilo da su velike ili male, profitne ili neprofitne, lokalne ili globalne - imaju snažan fokus na kupca i marketing. Cilj marketinga je da izgradi i upravlja profitabilnim odnosima sa kupcima. Marketing nastoji da zadrži postojeće i privuče nove kupce putem obećanja i isporuke superiorne vrednosti. Marketing operiše u dinamičnom globalnom okruženju koje može brzo i lako da zastari jučerašnje dobitničke strategije. Da bi bile uspešne, firme moraju biti snažno fokusirane na tržište.

Najpre je potrebno jasno definisati pojam marketing i posebno marketing u turizmu. Zatim se ukazuje na proces razmene kao samu suštinu marketinga. Detaljno se obrađuje predmet razme i tržište kao mesto razmene. Uspešan marketing se ne događa slučajno - potrebno je njime upravljati. Marketing menadžment je umetnost i nauka izbora ciljnih tržišta i uspostavljanja profitabilnih odnosa sa njima. To podrazumeva sposobnost pridobijanja, zadržavanja i povećanja broja kupaca putem stvaranja, isporuke i komuniciranja superiorne vrednosti za kupce. Jednostavno rečeno, marketing menadžment obuhvata upravljanje tražnjom, koje - u stvari - uključuje upravljanje odnosima sa kupcima. On se oslanja na disciplinovanu analizu potreba, želja, percepcija i preferencija ciljnog i posredničkog tržišta kao osnove za uspešno oblikovanje proizvoda, cene, komuniciranja i distribucije.

Marketing menadžment može usvojiti jednu od pet tržišnih orijentacija. Proizvodna orijentacija smatra da je zadatak menadžmenta da poboljša efikasnost proizvodnje i snizi troškove i cenu. Koncept proizvoda smatra da potrošači favorizuju pro-

izvode koji nude najviše po kvalitetu, performansi i inovativnim osobinama, pa je otuda potreban minimalan promotivni napor u njihovoj prodaji, jer ti proizvodi sami sebi stvaraju tržište. Prodajna orijentacija smatra da potrošači neće kupiti dovoljno proizvoda neke firme ukoliko ona ne preduzme značajne prodajne i promotivne aktivnosti. Marketing orijentacija smatra da ostvarivanje ciljeva organizacije zavisi od određivanja potreba i želja ciljnog tržišta i isporučivanja željene satisfakcije efikasnije i efektivnije nego što to čine konkurenti. Koncept društvenog marketinga smatra da generiranje satisfakcije kupca i ostvarivanje dugoročnog blagostanja društva su ključevi za ostvarivanje ciljeva kompanije i ispunjavanja njene društvene odgovornosti. Posebno se razmatra koncept holističkog marketinga.

Izlaganje u ovoj glavi se završava razmatranjem prihvatanja koncepta marketinga uopšte i posebno u turizmu, kao i pravaca daljeg razvoja marketinga.

PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBU

1. Marketing i njegove funkcije se mogu definisati na različite načine. Objasnite marketing svojim rečima nekome ko nije bliže upoznat sa ovom problematikom.
2. Objasnite proces razmene kao suštinu marketinga.
3. Izvršite diferencijaciju predmeta razmene.
4. Ukažite na moguće tokove tržišnih transakcija u savremenoj privredi.
5. Koje su orijentacije marketing menadžmenta? Koju orijentaciju sledi fakultet koji studirate? Koju orijentaciju primenjuje mesto u kojem studirate?
6. U kojim pravcima će se dalje razvijati marketing?
7. Analizirajte primenu koncepta marketinga na nekim turističkim destinacijama.

LITERATURA

1. Milisavljević, M. (2001), *Marketing*, dvadeseto izmenjeno izdanje, „Savremena administracija”, Beograd, str. 3.
2. Keefe, L. M. (2004), What is the meaning of „marketing”, *Marketing News*, September, str. 17; AMA (2007), *Definition of Marketing*, www.marketingpower.com (pristupljeno 07.12.2013).
3. Kerin, R. A., Hartley, S.W., and Rudelius, W. (2013), *Marketing: The Core*, 5th edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, str. 5.

4. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgorg, M. (2008), *Marketing: Grundlagen marktorientierte Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 10., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, str. 9-10.
5. Meffert, H. (1974), *Absatzpolitik*, 2. Bände, Münster, str. 8.
6. Theobald, W. F., ed. (2005), *Global Tourism*, Third edition, Elsevier/Butterworth-Heinemann, Amsterdam, str. 9-11.
7. Milenković, S. (2009), *Turizam i ekonomija*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, str. 9-10; Dobre, R. (2005), *Osnove turizma (teorija i praksa)*, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik, str. 23-24.
8. Middleton, V. T. C. and Clarke, J. R. (2001), *Marketing in Travel and Tourism*, Third edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 9-10; Middleton, V. T. C., Fyall, A., Morgan, M., Ranchhod, A. (2009), *Marketing in Travel and Tourism*, Fourth edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 9.
9. Middleton, V. T. C. and Clarke, J. R. (2001), str 9-10; Middleton, V. T. C., Fyall, A., Morgan, M., Ranchhod, A. (2009), str. 9.
10. Mill, R. C. & Morrison, A. M. (2002), *The Tourism System*, Kendal/Hunt, Dubuque, Iowa, str. 1.
11. Cooper, C. and Hall, C. M. (2008), *Contemporary Tourism: An International Approach*, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 6-7.
12. Isto, str. 10.
13. Isto, str. 7.
14. Freyer, W. (2009), *Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich die Tourismuswirtschaft*, 6., überarbeitete und ergänzte Auflage, Oldenbourg Verlag, München, str. 3-5.
15. Krippendorf, J. (1980), *Marketing im Fremdeverkehr*, 2. Auflage, Bern, str. 50.
16. Freyer, W. (2009), str. 38.
17. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice Hall Europe, London, str. 10; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), *Principles of Marketing*, Fourteenth Edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 6.
18. Kotler, P. (2000), *Marketing Management*, The Millenium Edition, Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 11; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), *Marketing Management*, Fourteenth Edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 10).
19. Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Hartley, S. W., Rudelius, W. (1994), *Marketing*, Forth Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, str. 13.
20. Butz, H. E. and Goodstein, L. D. (1996), Measuring customer value: Gaining the strategic advantage, *Organizational Dynamics*, Vol. 24, Issue 3, Winter, str. 70.
21. Isto, str. 63).
22. Bovée, C. L. and Thill, J. V. (1992), *Marketing*, Mc Graw-Hill, Inc., New York, str. 6.
23. Kotler, P. (2000), str. 12; Ferrell, O. C. and Hartline, M. D. (2011), *Marketing Strategy*, Fifth Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio, str. 10; Whalley, A. (2010), *Strategic Marketing*, BookBooN. com, str. 18; Kerin, R. A., Hartley, S.W., and Rudelius, W. (2013), str. 6.
24. Kotler, P. (2000), str. 12.
25. Brassington, F. and Pettitt, S. (2005), *Essentials of Marketing*, Pearson Education, Harlow, England, str. 5-6.
26. Middleton, V. T. C. and Clarke, J. R. (2001), str. 12.

27. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), *Principles of Marketing*, Fourth European Edition, Pearson Education, Harlow, England, str. 9.
28. Kreutzer, R. T. (2006), *Praxisorientiertes Marketing Grundlagen - Instrumente - Fallbeispiele*, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 15-25; Kreutzer, R. T. (2010), *Praxisorientiertes Marketing: Grundlagen - Instrumente - Fallbeispiele*, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 15-25; Kreutzer, R. T. (2013), *Praxisorientiertes Marketing: Grundlagen - Instrumente - Fallbeispiele*, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, str. 16-28.
29. McCarthy, E. J. and Perreault, W. D. (1993), *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, Eleventh Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, str. 263; Perreault, W. D. and McCarthy, E. J. (2005), *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, Fifteenth Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, str. 248-250; Senić, R. (1972), Klasifikacija potrošnih dobara u sistemu marketinga, *Marketing*, br. 1, str. 9-13.
30. Kotler, P. (2000), str. 9; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, Twelfth Edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 10; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 8.
31. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 10; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 8.
32. Lovelock, C. H. and Wright, L. (2002), *Principles of Service Marketing and Management*, Second Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 243.
33. Senić, R. i Senić, V. (2008), *Menadžment i marketing usluga*, „Prizma”, Kragujevac, str. 395-396.
34. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 6; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 13.
35. Meffert, H. (1998), *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 8., vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 10-12.
36. Kotler, P. (2000), str. 5-6; Kotler, P. (1973), The Major Tasks of Marketing Management, *Journal of Marketing*, October, str. 42-49; Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 16; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 8; Moore, K. and Pareek, N. (2006), *Marketing: The Basics*, Routledge, London, str. 11-15
37. Meffert, H. (1998), str. 11.
38. Kotler, P. (1973), str. 43.
39. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 17.
40. Isto.
41. Fornell, C. (1992), A National Customer Satisfaction Parameter: The Swedish Experience, *Journal of Marketing*, January, str. 8.
42. Palmer, A. (2000), *Principles of Marketing*, Oxford University Press, Oxford, str. 19.
43. Brassington, F. and Pettitt, S. (2005), str. 7.
44. Isto, str. 8.
45. Bowie, D. and Buttle, F. (2004), *Hospitality Marketing: An introduction*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 11-12.
46. Torres, R. (2002), *Cancun's tourism development from a Fordist spectrum of analysis, Tourist studies*, SAGE Publications, London, Vol 2(1), str. 87-95, PDF; Ioannides, D. and Debbage, K. (1997), Post-Fordism and flexibility: the travel industry polyglot, *Tourism Management*, Vol. 18, No. 4, str. 229-241.
47. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 16-17; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 19; Faarup, P. K. (2010), *The Marketing Framework - International Marketing and Sales*, Academica, Aarhus, Denmark, str. 21-24.
48. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 20; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 21.
49. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 20; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 21.
50. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 20; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 21-22; Faarup, P. K. (2010), str. 24-25.
51. Freyer, W. (2009), str. 49-51.
52. Schönig, C. (2001), *Internes Marketing in Wirtschaftsverbänden*, Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main, str. 54.
53. Kurtz, D. L. (2010), *Contemporary Marketing*, 14th Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio, str. 18-19.
54. Freyer, W. (2009), str. 54-55; Zerres, C. (2013), *Entscheidungsorientiertes Marketing-Management*, bookboon.com, str. 14-17; Holloway, J. C. (2004), *Marketing for Tourism*, Fourth edition, Prentice Hall - Financial Times - Pearson Education, Harlow, England, str. 15-16; Kreutzer, R. T. (2013), str. 15-16.
55. Burnett, J. (2003), *Core Concepts of Marketing*, 2nd edition, Wiley & Sons., str. 12-17.
56. Senić, R. i Senić, V. (2008), str. 27-35.
57. Freyer, W. (2009), str. 56-57.

SPECIFIČNOSTI MARKETINGA U TURIZMU

GLAVA 2

"Odlična usluga ne sastoji se u tome da budete za 1000% bolji u jednoj stvari, već za 1% u hiljadu stvari." (Jan Carlzon, SAS Airlines)

CILJEVI IZUČAVANJA

Ova glava pomoćiće vam da bolje razumete:

1. ulogu i značaj usluga u ekonomiji.
2. osnovne razlike između roba i usluga.
3. karakteristike koje su svojstvene uslugama u hotelijerstvu i turizmu.
4. sisteme pružanja usluge.
5. nosioce marketinga u turizmu (mikro- i makro-marketing).
6. trougao marketinga usluga.
7. proces marketing menadžmenta.

1 MARKETING U TURIZMU KAO POSEBNA FORMA MARKETINGA USLUGA

Turizam i ugostiteljstvo su delovi uslužnog sektora i, prema tome, marketing usluga mora da se upoređi sa marketingom roba ili proizvoda. Međutim, osnovni koncept marketinga neće se menjati; on ostaje i dalje vezan za ispunjavanje potreba i želja potrošača, bez obzira o kojem sektoru je reč. Iako usluge kao i proizvodi služe, doduše, istoj svrsi - rešavanju problema kupaca, one, ipak, pokazuju niz različitih svojstava. Nekritičko preuzimanje tradicionalnih predstava o menadžmentu i marketingu iz industrijskog sektora u oblast usluga većinom nije svrsishodno zbog ovih izrazitih razlika. Postoji opšta saglasnost da su između proizvoda i usluga prisutne razlike i da one imaju za rezultat jedinstvene, ili bar različite, izazove menadžmenta i marketinga za uslužno poslovanje i za proizvođače koji nude uslugu kao osnovnu ponudu.

Postoji primetno pomeranje u literaturi o marketingu i menadžmentu ka priznavanju da se usluge razlikuju od materijalnih dobara i da zaslužuju posebno razmatranje. Posle 1970-ih godina pojavio se veliki broj izvora u literaturi koji nastoje da ospore tvrdnju da su robe i usluge jedno te isto i da dokažu

da su usluge različite u odnosu na ostale proizvode i, kao takve, predstavljaju posebne izazove za ljude u marketingu. Smatra se da bi se literatura u okviru marketinga usluga mogla svrstati u tri različite škole. Ove škole misli bi se mogle smatrati bipolarnim po svojoj prirodi i prikazane su na slici 2-1

Prva škola sugerise da su robe i usluge suštinski različite i da nije moguća primena modela, koncepata i teorija koji su razvijeni za proizvode sa nekom sigurnošću i na usluge. Autori ove škole tvrde da bitne razlike između dobara i usluga znače da moramo da razvijemo unikatne procese za upravljanje uslugama. Kao takvom, menadžmentu u domenu usluga u turizmu i ugostiteljstvu potrebna su nova sredstva, tehnike, strategije i strukture da bi bio uspešan. Ova škola misli tvrdi da menadžment usluga mora da razvije sopstvene teorijske i konceptualne pristupe, koji su paralelni sa onima koji se primenjuju za druge proizvode. Na drugom kraju spektra su oni autori koji tvrde da je svaki marketing situaciono specifičan i uzima u obzir samo ograničenu generalizaciju u okviru istih situacionih granica.

Konačno, postoji sredina koju predstavlja grupa autora koji sugerisu da bilo kakve da su razlike između dobara i usluga, one su ograničene prirode i otuda marketing praksa koja je razvijena za dobra može biti modifikovana da posluži i u svrhe usluga. Ti autori tvrde da su razlike između dobara i usluga preuveličane i pružaju neznatan uvid u razumevanje bilo koje od njih. Pored toga, tvrde da kupci ne kupuju fizičke doživljaje; oni kupuju očekivanja ili satisfakciju vrednosti. Kao takvi, prave malu razliku da li je kupljeni artikal fizički prisutan ili ne. Ovaj argument implicira da marketing koncepti i teorije mogu biti primenjeni bez obzira na tip proizvoda. Međutim, on takođe dopušta da postoje brojne različite karakteristike koje ispoljavaju usluge, koje zahtevaju da ovi koncepti i teorije budu modifikovani.

Slika 2-1 Bipolarni prikaz marketing debate o uslugama/dobrima[1]



Smatra se da je ova poslednja škola ta koja je uglavnom bila odgovorna za razvoj discipline marketinga usluga do današnjeg nivoa. Problem određivanja čak i postojanja posebne discipline marketinga usluga se reflektuje u široko prisutnom argumentu, koji razmatra da li uopšte postoji takva stvar kao što je usluga, koja je dovoljno različita od dobra, tako da zahteva marketing. Autori kao što su Levitt, Shostack i Kotler tvrde da ne treba posebno da posmatramo industriju usluga; postoje samo industrije sa više ili manje elemenata usluge. Takvi autori posmatraju problem kao jedan u spektru od proizvoda kao čiste usluge do čisto opipljivog proizvoda. Kao što se vidi, ovde je distinkcija između proizvoda gde je jezgro usluga i proizvoda gde je jezgro fizičko (materijalno) dobro.

Alternativu ovoj perspektivi ponudili su Rust i Oliver, koji sugerišu da sve kupovine posmatramo kao usluge, od kojih neke uključuju fizičke proizvode, dok druge ne. Njihov argument se zasniva na pretpostavci da svi proizvodi, bilo da su robe ili usluge, pružaju uslugu. Piće, kao takvo, nas osvežava; piće je fizički proizvod koji pruža tu uslugu i, uz fizički proizvod, kupujemo element usluge (komunikaciju i okruženje) i uslužni proizvod (specifikacija pića). Oni tvrde da su svi proizvodi sastavljeni od ove kombinacije elemenata, usmeravajući se na fizički proizvod, koji je prisutan zbog robe a ne zbog usluge.[2]

Ako se pokuša da se marketing u turizmu svrsta u strukturu opšteg marketinga, onda se - po Freyeru[3] - suprotstavljaju dva mišljenja:

- Na jednoj strani zastupa se stanovište da je marketing u turizmu suštinski identičan sa znanjima opšteg marketinga i zahteva - relativno bez problema - samo prenošenje ovih opštih znanja i metoda na parcijalno područje privrede - turističku privredu sa njenim različitim preduzećima i organizacijama. (*Marketing u turizmu kao podslučaj opšteg marketinga: nema nikakvog specijalnog marketinga u turizmu*).

- Na drugoj strani zahteva se i formuliše poseban marketing u turizmu. Pri tom se polazi od toga da različite osobenosti i posebnosti turizma i njegovih preduzeća ne mogu da se obrade u dovoljnoj meri putem opšte nauke o marketingu. (*Marketing u turizmu kao poseban marketing*).

Razmotrimo detaljnije ova dva mišljenja.

1.1 Marketing u turizmu kao podslučaj opšteg marketinga: nema nikakvog specijalnog marketinga u turizmu

Marketing nauka u njenoj opštoj formulaciji razvija teorije i metode koji su primenjivi za sva privredna i neprivredna preduzeća i organizacije. To zahteva relativno visok nivo apstrakcije, da bi se formulisale odgovarajuće opštevažeće tvrdnje za različite vrste preduzeća i brojne specifične probleme marketinga. Upravo je moderni marketing menadžment, kao što smo videli u glavi 1, doživeo proširenje od ranije pretežno profitno orijentisanog marketinga ka socijalnom ili neprofitnom marketingu. Po ovom opštem stanovištu, primena marketinga na turistička preduzeća i organizacije je samo podslučaj (posebna forma) opšte formulisanih metoda marketing menadžmenta.

Oslanjajući se na podelu marketinga na marketing usluga, marketing potrošnih dobara i marketing poslovnih (investicionih) dobara, marketing u turizmu se može posmatrati kao „marketing preseka” tri područja marketinga, pri čemu se pretežan deo turističke privrede bavi prodajom usluga.

Još širi pogled bio bi *izjednačavanje* marketinga u turizmu sa marketingom usluga. Shodno tome, ne bi se razvijao nikakav poseban marketing u turizmu, samo bi se tvrdnje iz marketinga usluga prenele na specijalan slučaj turističkih usluga.

Pa ipak, moglo bi se reći da ni razvoj posebnog marketinga usluga, ni odgovarajuće prenošenje na turističku privredu za sada nije daleko odmakao.

1.2 Marketing u turizmu kao poseban marketing

Koliko je neophodan poseban marketing u turizmu ukazuju brojne osobnosti turizma, posebno u tražnji za ukupnim turističkim proizvodom („putovanje”), kao i organizovanje turističkog putovanja od strane različitih nosioca usluga. Ovo iziskuje i poseban marketing u turizmu, koji se ispoljava, pre svega, kroz zajednički marketing („makromarketing”) i uslužnu orijentaciju:

1. Marketing u turizmu kao marketing usluga. Za samostalnu (posebnu) teoriju turističkog marketinga od značaja je, pre svega, ukazivanje na to da se marketing u turizmu posmatra kao deo marketinga usluga. Mnoge posebnosti marketinga usluga u odnosu na marketing proizvoda odnose se i na turistički marketing. U turističkoj privredi se, pre svega, pružaju i prodaju usluge. Tipične usluge su usluge savetovanja putničkih biroa, usluge prevoza nosioca prevoza, kao i različite servisne usluge preduzeća za smeštaj i javnih turističkih mesta. Posebnosti pružanja ovih usluga i njihova prodaja zahtevaju odgovarajuće promenjene doprinose u odnosu na tradicionalni marketing materijalnih dobara.

Tako shvaćen i marketing u turizmu mora da razvije poseban, uslužnu orijentisan marketing. To se u prošlosti nije često događalo. Većina doprinosa marketingu u turizmu orijentisala se krajem 1980-ih godina pretežno na doprinose proizvodnji i marketingu materijalnih dobara.

2. Marketing u turizmu kao institucionalni marketing. Dalji način posmatranja marketinga u turizmu naglašava različite nosioce aktivnosti turističkog marketinga, koji preporučuje dalje raščlanjavanje po različitim turističkim nosiocima. Zbog različitih zadataka u turizmu ovo su, pre svega, preduzeća:

- smeštaja, pri čemu se još dalje može deliti na marketing hotelskih, pansionskih, kamping preduzeća itd.,
 - organizovanja i posredovanja u putovanju,
 - prevoza,
 - turističkih mesta, turističkih regiona ili turističkih destinacija,
- za koja se mora razviti poseban marketing.

3. Marketing u turizmu kao marketing pojedinačnog preduzeća i marketing iznad nivoa preduzeća. Tesno povezano sa napred navedenim institucionalnim aspektom marketinga u turizmu je dalje raščlanjavanje turističkog marketinga na marketing pojedinačnog preduzeća i/ili zajednički marketing, koji se označavaju i kao *mikromarketing* i *makromarketing* u turizmu.

Dok pojedinačna turistička preduzeća (kao što su avio-prevoznici, organizatori putovanja, hotelijeri) moraju da ispunjavaju zadatke u marketingu koji su sasvim analogni zadacima koje imaju i druga privredna preduzeća u marketingu, turistički proizvod, posmatran kao celina, zahteva i zajednički marketing. Ova forma makromarketinga je široko rasprostranjena u turizmu i takođe zahteva autonomno teorijsko fundiranje.

Pored toga, u turizmu imamo brojne nosioce marketinga za celu privredu, kao što su npr. javne turističke službe ili turistička udruženja i savezi, za koje isto tako važe druge zakonitosti nego za privatna pojedinačna preduzeća.

4. Marketing u turizmu kao sveobuhvatni marketing. Turizam kao disciplina koja zadire u skoro sve pore društva, zahteva - pored ekonomskog posmatranja - uvažavanje brojnih neekonomskih područja. Zbog toga u marketingu u turizmu treba da se razvijaju doprinosi društvenog ili sveobuhvatnog marketinga, koji isto tako može da se posmatra kao poseban marketing u turizmu - ili kao elemenat za to. Polazeći od činjenice da turizam nije nikakva monokauzalna ili čak primarno ekonomska naučna oblast, nego oblast gde se preklapa više naučnih oblasti, to ka budućnosti orijentisan marketing u turizmu mora snažno da uvažava i njihova saznanja. Samo takav pristup nudi konačno mogućnost za adekvatno oblikovanje i prodaju turističkog proizvoda.

Model sveobuhvatnog marketinga u turizmu, po Freyeru[4], ima šest dimenzija, šest modula (ekonomski marketing u turizmu, društveno orijentisan marketing u turizmu, ekološki orijentisan marketing u turizmu, marketing u turizmu koji je orijentisan na slobodno vreme, marketing u turizmu koji je orijentisan ka tražnji, međunarodni marketing u turizmu), a u zavisnosti od konkretnog zadatka, može imati još brojne dalje module, kao npr. pravni, geografski, arhitektonski, medicinski, pedagoški aspekti marketinga itd. Mada se pojedina područja prekrivaju, ovih šest dimenzija ilustrativno prikazuju mnoštvo modernih marketinga u turizmu i nove zahteve za marketingom u turizmu.

Sumirajući prednje izlaganje, moglo bi se generalno reći da su bazični ili osnovni principi marketinga relevantni za sve proizvode, bilo da se oni zasnivaju na uslugama ili proizvedenim dobrima ili bilo kojoj njihovoj kombinaciji. S druge strane, iskustva mnogih učesnika u turizmu i ugostiteljstvu potvrđuju da postoje neke specifične karakteristike usluga u tom domenu, koje su tako dominantne po svojim implikacijama da standardni principi mar-

ketinga moraju biti znatno adaptirani kako bi se osigurao uspeh u opretnom kontekstu.

Middleton i Clarke,[5] polazeći od uverenja da marketing u putovanju i turizmu reflektuje pet aspekata tražnje i ponude u industriji (karakteristike tražnje; karakteristike ponude; proizvodi i cene, koji usklađuju ponudu i tražnju; karakteristike promocije koje se koriste za uticaj na tražnju; karakteristike distribucije koje se koriste da olakšaju kupovinu), koji individualno i kombinovano daju praksi marketinga specijalni pristup i stil, navode **tri propozicije** u vezi marketinga u putovanju i turizmu, koje su relevantne za sve njihove forme.

- U kontekstu povoljnih okolnosti i ograničenja koja proističu iz poslovnog okruženja glavnog globalnog tržišta, proizvodi u turizmu se oblikuju, adaptiraju i promovišu da podmiru dugoročne potrebe, očekivanja i interese potencijalnih kupaca. Ovo je zajednička osnova sa svim formama potrošačkog marketinga i kamen temeljac svake teorije marketinga.

- Uslužni proizvodi generalno imaju određene karakteristike (neopipljivost, neodvojivost, varijabilnost/heterogenost, prolaznost) koje zahtevaju različitu aplikaciju varijabli tradicionalnog marketing miksa. Ovo je zajednička osnova sa teorijom marketinga usluga koja se razvija kao različita od marketinga dobara.

- Marketing u putovanju i turizmu je oblikovan i determinisan prirodom tražnje za turizmom i operativnim karakteristikama snabdevajućih industrija. Forme promocije i distribucije koje se koriste za proizvode putovanja i turizma imaju svoje sopstvene partikularne karakteristike, koje razlikuju njihovu upotrebu u poređenju sa drugim industrijama. Ove karakteristike formiraju zajedničku osnovu na kojoj je zasnovan marketing u putovanju i turizmu.

U načelu, moglo bi se reći da koliko je marketing usluga različit od marketinga proizvoda, toliko je i marketing u turizmu različit od marketinga usluga.

2 KARAKTERISTIKE USLUGA U TURIZMU

Kontekst usluga je važan po tome što turizam predstavlja značajnu komponentu uslužne ekonomije. Međutim, ono što se ovde postavlja kao pitanje je stepen u kojem se lekcije iz marketinga usluga mogu podjednako dobro primeniti na turizam, kao što se mogu primeniti na druge sektore usluga kao što su finansijske usluge i maloprodaja. Turizam deli brojne karakteristike sa većinom iz sektora usluga, mada u različitom stepenu. Na primer, turistički proizvod je jasno po prirodi neopipljiv po tome što je osnovna ponuda

često ostvarenje a ne predmet. Krippendorff tvrdi da je turizam dobrim delom prodaja snova. Isto tako, turistički proizvodi su po prirodi nepostojani, prolazni, pošto je proizvodnja prostorno i vremenski fiksirana. Na primer, nepostojanost hotelskih soba, mesta u avionu i kabina na krstarenju služi tokom godine kao katalizator za uspešno upravljanje tražnjom i kapacitetom i dovela je do razvoja sistema upravljanja prihodom (yield management system). I kod turizma su prisutni problemi visoke varijabilnosti proizvoda i neodvojivosti proizvodnje i potrošnje. Turizam je češće nego što nije heterogen (ili varijabilan) u toj standardizaciji, mada je izvodljivost u nekim slučajevima često nemoguća. Visok nivo uključenosti ljudi u mnogim aktivnostima turizma, posebno pri uslužnim susretima, otežava standardizaciju kvaliteta usluge. Neodvojiva priroda proizvođača i potrošača od turističkog proizvoda većinom povećava probleme. Prostor i ljudi su deo turističkog proizvoda. Ljudi koji žive i rade u određenoj destinaciji ne proizvode samo proizvod, mnogi od njih postaju deo njega. Nedostatak stvarnog vlasništva takođe stvara probleme.

Kao što smo već istakli, turistički proizvod je amalgam ili „svežanj” različitih proizvoda i usluga, često u vlasništvu niza različitih strana. Turizam je, takođe, predmet značajne tržišne turbulencije. On može biti veoma osetljiv na opštu ekonomsku krizu u ekonomijama koje generišu turizam, pretnju rata u osetljivim područjima i dalje napade mnoštva terorističkih organizacija. Turistički proizvod je, kažu, evoluirao vremenom toliko da nije jednostavno postao varijanta originala, nego potpuno različit proizvod. Prema tome, sada se postavlja pitanje u kojoj meri je marketing u turizmu ili marketing turističkih proizvoda i usluga različit od marketinga usluga generalno.

U novije vreme marketing u turizmu postepeno formira sopstveni identitet. Za razliku od tradicionalnog marketinga proizvoda i za razliku od ostatka sektora usluga, moglo bi se tvrditi da je turizam jedinstven i da zavređuje posebnu akademsku pažnju.

Turizam je veoma kompleksna, multisektorska industrija gde nijedna organizacija ne obezbeđuje ili nema kontrolu nad celim uslužnim proizvodom. Očito je da uspešna isporuka turističkog proizvoda zavisi od tesnih poslovnih veza, međuzavisnosti i interakcija sa brojnim stakeholderima, koji omogućavaju turističkoj organizaciji da obezbedi nezaboravno iskustvo za svoje kupce.

Turističke organizacije često moraju da se bave sa brojnim scenarijima, demonstrirajući odgovornosti prema okruženju i etičkim razmatranjima i biti receptivne na socijalne i kulturološke pritiske, često od centralne, regionalne i lokalne vlade. Zavisnost uspeha mnogih turističkih organizacija, kao što su tour-ope-

ratori, prevoznici i oni koji obezbeđuju smeštaj, od javnih dobara kao što su plaže i područja prirodne lepote je tolika da je svaki sastavni deo turističkog sistema zavisao od drugih da bi sistem kao celina funkcionisao.

Još jedna razlika između turizma i drugih sektora unutar šire uslužne ekonomije je potreba da se uzmu u obzir potrebe i želje lokalne zajednice ili „domaćina” kada se određuje strategija. Da bi postala potpuno marketing orijentisana, svi aspekti zajednice trebalo bi da budu orijentisani ka zadovoljenju potreba i želja turista. Rizik za zajednicu kao i za turiste konačno je u tome što bi orijentisanjem striktno i u potpunosti na potrebe turista moglo biti pogrešno iskorišćene potrebe i integritet zajednice. Područja destinacije koja nastoje da svoje resurse adaptiraju zadovoljenju turističkih potreba mogu da izgube pravu stvar koja ih je učinila atraktivnim i unikatnim na prvom mestu. Ovo ukazuje na to da stavljanje kupca, posetioca ili turista u centar organizacije, da bi se tako udovoljilo zahtevima tržišne orijentacije, nije uvek praktično ili poželjno u određenim situacijama.

Mada možda nisu tehnički jedinstvene za turizam, brojne karakteristike su jasno važne za utvrđivanje konteksta za marketing u turizmu. Turizam ima distinktivne aspekte koji su vezani bilo za ponudu ili tražnju, mada su neki zajednički sa ostalim uslužnim sektorima. Sve karakteristike koje su dole navedene su vredne pomena, neke više nego druge, u olakšavanju razumevanja izazova koji su uključeni u marketing u turizmu, a ne marketing usluga vrlo generalno. Već smo pomenuli da neki autori posebno ističu neke od karakteristika usluga u turizmu, kao što su spontanost, sećanje (uspomene), turistička baština, usaglašavanje - međuzavisnost komponenata proizvoda, prolaznost, podnošljivi kapacitet, promenljivost, konkurencija za prostor, sezonalnost tražnje, visoki fiksni troškovi poslovanja.[6]

1. Spontanost. Proizvodu je dat spontani karakter, zbog neopipljivih aspekata usluge. Doživljaj nijednog gosta nije egzaktno isti. Razlikovaće se način na koji se ljudi dočekuju, služe i tretiraju. To otežava kontrolu kvaliteta. U proizvodnji, poređenja radi, proizvod može biti standardizovan i lako kontrolisan. Čak i u hotelima i restoranima, na primer, neko može da standardizuje steak. Neko može da odredi od kojeg dela životinje on mora biti odsečen, da bi trebalo da teži 200 grama i da bude 3 cm debeo. Međutim, ne može se standardizovati osmeh; niko ne može da odredi njegovu širinu, dužinu ili neku od ostalih njegovih karakteristika. Ne možete naručiti da se ljudi smeju. Ljudi će težiti da se smeju ako su srećni i oni sami uživaju i zbog toga što im posao pruža zadovoljstvo. Nije moguće

uspešno voditi turističko preduzeće, ako osoblje pokazuje nezadovoljstvo.

Dva gosta u hotelu mogu ujutru da ustanu posle ranog jutarnjeg poziva operatera; to predstavlja jedan kontakt sa zaposlenima. Oni onda pozivaju room service i naručuju kontinentalni doručak; ovo je drugi kontakt. Pozivaju domaćicu da kažu da imaju neki veš za pranje i peglanje; treći kontakt. Domaćica dolazi i sakuplja veš; četvrti kontakt. Konobar room service dolazi sa doručkom; peti kontakt. Onda neko dolazi da prekontrolira mini bar u sobi; šesti kontakt. Gosti silaze i ostavljaju njihov ključ na recepciji; sedmi kontakt. Odlaze do štanda sa novinama i kupuju novine; osmi kontakt. Onda odlaze do pulta za informacije da se raspitaju šta pozorište ima na repertoaru te večeri; to čini deveti kontakt. Onda pozovu taksi da negde odu; i to predstavlja deseti kontakt. Ovo je ukupno 10 kontakata sa osobljem čak i pre nego što izjutra napuste hotel. Ako ovaj isti hotel ima 200 gostiju koji se ponašaju na isti način, to će činiti ukupno 2.000 kontakata zaposleno osoblje/gosti samo što je počeo dan.

Evidentno je da će biti nemoguće pratiti kvalitet svih ovih 2.000 kontakata. Sami zaposleni treba da preuzmu odgovornost za kvalitet njihovih kontakata sa gostima. Samo će dobro obučeno i dobro motivisano osoblje obaviti to kompetentno i konzistentno. U turizmu, prema tome, postoje posebne potrebe vezane za upravljanje zaposlenima, humane odnose i obuku.

2. Sećanje. Turizam se odnosi na obogaćenje života ljudi. Mada će mnogi delovi ličnog života pasti u zaborav, dani odmora i putovanja ostaju da žive u sećanju. Kada se ljudi zamole da pričaju o njihovom životu, težiće da pričaju samo o najsrećnijim i najtužnijim momentima. Odmori i putovanja su obično među najsrećnijim uspomenama. Kada ljudi idu na odmor, oni već unapred brinu za kreiranje uspomena. Turizam nudi bekstvo od stvarnosti, popuštanje fantazijama i ispunjenje snova. Obećanja iz turističkih brošura često postaju stvarnosti. Kada ljudi imaju slobodno vreme i diskrecioni dohodak da iskoriste prednosti turizma, njihov život se značajno menja.

3. Turistička baština. Određene osobine - plnine, reke, jezera, šume, plaže, pogodna klima, gradovi, mesta i sela, bogato kulturno nasleđe i mnoge kulturne i istorijske znamenitosti - kreiraju suštinske uslove za uspešan turistički proizvod. Ovi prirodni i kulturalni resursi, zajedno sa klimom, čine turističko nasleđe zemlje. Ako zemlja poseduje samo nekoliko takvih pozitivnih osobina, njene turističke mogućnosti mogu biti ograničene. Biće prisi-

ljena da se osloni na novostvorene osobine. Turističke mogućnosti zemlje su kao one kod devojaka koje se takmiče za izbor lepote. Ako ne poseduju prave karakteristike - nisu rođene sa pravim stepenom prirodne lepote, odnosno nemaju urođenu prirodnu lepotu - njihove šanse za uspeh su ograničene.

4. Podnošljivi (prihvatljivi) kapacitet. Priča se da je neki španski ekspert za turizam, upitan kako da proceni optimalni podnošljivi kapacitet date turističke destinacije, odgovorio: „Kada više ne bude bilo prostora za bilo koga”. Ovo je, naravno, vrlo pojednostavljen odgovor. Podnošljivi kapacitet područja, atrakcije ili objekta se dostiže kada bi dalji posetioци mogli da nanesu štetu okruženju ili smanje užitak svakom drugom ispod prihvatljivog nivoa. Koncept podnošljivog kapaciteta je od velikog značaja. Kako se razvija turizam, tako će se vršiti pritisak na turističke objekte i atrakcije. To je uglavnom pitanje kako merila, tako i ocene šta atrakcija ili mesto mogu da podnesu bez opasnosti od oštećenja ili deterioracije i šta će tržište da prihvati ako se imaju u vidu gužve i redovi.

5. Promenljivost. Većina proizvoda je stvorena u određenom momentu i u osnovi ostaju isti. Nova turistička destinacija, međutim, raste tokom brojnih godina. Kako uspeva na tržištu, tako se širi i razvija dalje. Kao rezultat toga, ona se enormno može izmeniti. Destinacija se čak može udvostručiti, trostručiti ili četvorostručiti ili još više povećati. Dodaju se novi hoteli i drugi objekti, otvaraju se nova radna mesta i zapošljavaju ljudi, raste broj stanovnika i povećava se urbanizacija. Svako ko poseti istu novu destinaciju za odmor nekih 5-10 godina kasnije, može da proveri ovaj proces transformacije. Sve dok se ne dostigne podnošljivi kapacitet i kada više nema prostora ili mogućnosti za dalji rast i ekspanziju, destinacija često nastavlja da se menja. Upravo je menja povećanje broja ljudi koji koriste proizvod. Možda će biti potrebno 20-30 godina da se destinacija razvije do ove tačke.

6. Konkurencija za prostor. Turizam konkuriše sa lokalnim stanovništvom za prostor, na primer, prostor za izgradnju hotela i drugih tipova turističkih objekata. I prostor vezan za usluge, na primer, prostor za autobuse, za prodavnice, za zgradu pošte i golf kurseve. Korišćenje zemljišta za turizam može često da konkuriše sa alternativnim ekonomskim mogućnostima. U mnogim slučajevima, međutim, turizam može da pruži najatraktivniju opciju sa aspekta okruženja. U mnogim zemljama turizam se naziva industrijom bez dimnjaka, naglašavajući tako njegove pozitivne aspekte za čistu sredinu.

7. Sezonalnost - vrhovi i doline u tražnji. Sezonalnost se odnosi na fluktuaciju i tražnju u datom periodu. U turizmu i ugostiteljstvu sezonalnost je prilično prisutna i može se dogoditi u različitim sezonama tokom godine, različitim mesecima u godini, različitim vremenima (danima) tokom nedelje i različitim vremenima tokom dana. Karakteristika većine tržišta turizma u slobodnom vremenu je da tražnja veoma fluktuiraju između sezona tokom godine. Većina turista svoj letnji odmor koristi od juna do septembra, a zimski od decembra do februara. U tom periodu odgovarajući kapaciteti na moru ili planini su popunjeni od 90-100%, dok se u ostalom periodu korišćenje kapaciteta može svesti na svega 20-30%. Na nedeljnoj osnovi, restorani mogu biti puni (100%) subotom uveče, a prazni ponedeljkom uveče (ako su otvoreni). Na dnevnoj osnovi, mesta u avionu mogu biti popunjena 95% ako je let u 8 sati, dok mesta na sledećem letu u 10 sati mogu biti popunjena samo 50%. Ove varijacije tražnje su sve više akutne, zbog napred diskutovanog faktora prolaznosti i uvek je glavna preokupacija marketing menadžera kako da generiraju toliku tražnju da popune neiskorišćene kapacitete van sezone, ako to dozvoljavaju tržišni uslovi.

Nedovoljno ili preterano korišćenje kapaciteta stvara operativne teškoće. Iznenađujuće povećanje broja gostiju u restoranu može dovesti do problema u pripremi jela, neprihvatljivo dugog čekanja i nezadovoljstva gostiju. Tokom „mrtve” sezone profitabilnost kompanija u turizmu i ugostiteljstvu može biti prilično ugrožena, pa je jedna od izazovnih uloga za marketing da poveća tražnju u periodima van sezone i da odloži višak tražnje tokom špica sezone za neko drugo vreme.

U većini zemalja turistički sektor pati od sezonskih fluktuacija u tražnji. To dovodi do diskontinuiteta u poslovanju. Teško je postići konzistentnost u nivou kvaliteta, a tokovi novca i dohotka su isprekidani. Sezonalnost utiče na mnoge stvari, na primer, tok nabavki, zaposlenost, potrošnju energije i komunalne usluge. Neki hoteli i drugi objekti mogu čak biti zatvoreni nekoliko meseci. Sezonalnost je izazvana brojnim faktorima, od klimatskih uslova do početka školske godine. Međutim, destinacije koje uživaju tražnju iz različitih geografskih područja mogu iskoristiti komplementarnost godišnjih odmora. Karibi koriste zimsko tržište iz Severne Amerike i takođe privlače Evropljane tokom njihovih tradicionalnih letnjih godišnjih odmora. U stanju su da razviju i održavaju tražnju skoro tokom cele godine. Druge tropske destinacije, kao što je Jugoistočna Azija, bile su sposobne da iskoriste tražnju iz dve hemisfere. Bali, na primer, privlači i evropska i australijska i novozelandska tržišta. Bali koristi tražnju zimi i leti za oba područja sve-

ta. Tradicionalna skijališta u Evropi uspela su da se razviju i kao letnja planinska mesta za odmor. Turističke destinacije na Mediteranu su bile sposobne da razviju zimsko tržište koje se sastojalo uglavnom od penzionera iz Severne Evrope. Snižene cene su bile dovoljno ubedljive za veliki broj starijih ljudi da pobegnu od oštre zime i odmaraju se na Mediteranu. Turizam je, obično, sezonski; većina destinacija ima „mrtvu” i „špic” sezonu. Sve traže nove načine da prevaziđu sezonalnost.

8. Visoki fiksni troškovi uslužnog poslovanja.

Struktura troškova firmi u ugostiteljstvu i turizmu utiče na marketing aktivnosti. Uslužno poslovanje je intenzivno kapitalom, radom i energijom. Kada se analiziraju prihodi i rashodi u uslužnom poslovanju, obično je slučaj da se otkriju relativno visoki fiksni i relativno niski varijabilni troškovi poslovanja za raspoloživi (fiksni) nivo kapaciteta. Fiksni troškovi su troškovi koji treba da se plate unapred da bi moglo da se posluje, da bi npr. hotel bio otvoren za prijem gostiju. Varijabilni troškovi nastaju u vezi sa brojem gostiju koji se prime u nekom datom periodu.

Šta to znači u praksi može se lako objasniti u slučaju pijema gostiju u hotel. Da bi se gosti smestili u hotel, potrebno je: sam objekat, oprema, snabdevanje vodom, grejanje, rasveta i drugi troškovi energije, osiguranje, plate zaposlenima, upravno-prodajna reži-ja, većina troškova marketinga.

Treba napomenuti da ovi fiksni troškovi moraju da se plate bez obzira da li je u hotelu sa 100 kreveta svakog dana popunjeno samo 10 ili 90 kreveta. Isti je slučaj sa avio-prevozom. Bilo da je popunjeno 20% ili 80% mesta, troškovi održavanja aviona su isti, aerodromske takse takođe, iste plate osoblju, samo neznatno varira potrošnja goriva. Mada su troškovi poslovanja uglavnom fiksni bez obzira na zauzetost sedišta u avionu, strana prihoda dramatično varira sa stepenom korišćenja kapaciteta.

Činjenica visokih fiksnih troškova poslovanja u kombinaciji sa sezonskim fluktuacijama fokusira svu pažnju operatora usluge na potrebu da se generira dodatna tražnja. Vredno je istaći da je većina velikih preduzeća u obavezi zbog konkurencije da posluje sa vrlo uskom marginom između rashoda i prihoda, pod stalnim pritiskom na troškove. Jedan procenat plus ili minus u prosečnoj opterećenosti aviona (zauzetosti mesta) ili zauzetosti soba u hotelu možda ne zvuči mnogo, ali tokom godine to može da znači razliku između značajnog profita na angažovanu imovinu ili značajnog gubitka.

Ograničenje fiksnih kapaciteta mnogih igrača u turističkoj industriji, posebno avio-prevoznika i hotela, doprinelo je ne malim delom pojavi sistema yield managementa u turističkoj industriji. Ovo je jedno pod-

ručje gde je turistička industrija prednjačila u razvoju, gonjena uglavnom njenom osetljivošću na ograničena fiksna kapaciteta.

9. Međuzavisnost proizvoda u turizmu. Većina turista očekuje da kombinuje nekoliko proizvoda kada donosi odluku o kupovini aranžmana za godišnji odmor, a ne samo jedan proizvod i njihovo zadovoljstvo sa posetom nekoj destinaciji je zasnovano na kompleksnom setu ocena različitih elemenata - uključujući tu putnički aranžman, smeštaj, ishranu, zanimljivosti i ostale mogućnosti destinacije. Onaj koji boravi na godišnjem odmoru bira atrakcije na destinaciji zajedno sa proizvodima smeštaja, prevoza i drugih mogućnosti kao što su rekreativna aktivnost i snabdevanje hranom. Oni koji obezbeđuju smeštaj turistima na destinaciji su, prema tome, delom pod uticajem marketing odluka tour-operatora, prevoznika i turističkih saveza, hotelijera, koji zajedno ili odvojeno promovišu destinaciju i njene aktivnosti i mogućnosti. Neki ovu vitalnu međuzavisnost turističkog proizvoda nazivaju komplementarnošću, a neki opet „partnerstvom”.

Izbor ugostiteljskih proizvoda je samo jedan element o kojem potrošač treba da odlučuje. Prodaja hotelskog smeštaja je posebno pod uticajem potrošačevog izbora drugih turističkih proizvoda. Prvo i pre svega je izbor destinacije od strane turista. Posetioci mogu zasnivati svoju odluku da putuju do određene destinacije na nizu zanimljivosti (atrakcija), lakoći i pristupačnosti prevoza do i od tog područja, imidžu destinacije, ceni, komentarima „usmene propagande” koju vrše porodica, prijatelji i mediji. To znači da je generiranje tražnje za neko ugostiteljsko i turističko poslovanje direktno povezano sa zahtevom za komplementarnošću turističkog proizvoda - tj. tražnja je međuzavisna. Reagovanje na međuzavisnost se sastoji u tome da individualna preduzeća, bez obzira na turistički sektor u kojem posluju, njihovu veličinu ili vlasništvo, treba da kooperiraju u promociji njihove destinacije. Marketing organizacije na toj destinaciji tesno sarađuju sa lokalnim vlastima i turističkim stručnjacima da bi promovisali tražnju za turizmom u njihovom području.

Kontrola nad turističkim proizvodom i turističkom markom (brendom) je mnogo češće nego što nije disperzirana, tako da nedostaci jedne organizacije mogu lako da negativno utiču na reputaciju drugih. Koordinacija svih komponenata turističkog proizvoda je neophodna kako bi se mogao da prezentira proizvod koji se može lako izabrati, konzumirati i oceniti od potrošača. U vezi sa ovim je činjenica da su mnogi turistički proizvodi komplementarni po prirodi i da je za kupovinu esencijalan čitav niz podproizvoda. Sama ova činjenica rasvet-

ljava međuzavisnu prirodu turizma i neizbežnu potrebu za kontaktom sa brojnim drugim partnerima i steikholderima, često podeljeni duž javno-privatnog sektora.

Turistički proizvod je, takođe, često radno intenzivan. Ovo može da ima ne samo implikacije u vezi sa troškovima, nego utiče i na uslužni susret i ostvarivanje celishodnog nivoa kvaliteta usluge i konzistentnosti turističkog proizvoda.

10. Turizam je kupovina sa velikim angažovanjem i visokim rizikom. Putovanje za potrošače predstavlja proizvod od posebno velikog značaja. Iz ugla potrošača, kod turističke usluge se radi o proizvodu sa „velikim angažovanjem” i „visokim rizikom”. To se obrazlaže time što putovanje u osnovi ima visok status za konzumente i što je odluka o putovanju pored toga povezana sa visokim kako finansijskim tako i vremenskim izdatkom. Mnogo češće nego što nije, turizam predstavlja visoko angažovanu kupovinu, čime se snosi viši nego normalni nivo rizika za kupce. Većina turističkih proizvoda se doživljava posle mesta kupovine, doprinoseći tako izvesnom nivou nelagodnosti i nesigurnosti u procesu kupovine. Oni mogu često biti skupi (letovi avionom, hotelske sobe, praznični paket aranžmani) i kao takvi nositi značajan stepen rizika kupovine. S druge strane, skoriji razvoji kao što su komodifikacija (pretvaranje u standardni proizvod) mnogih turističkih destinacija, rast tržišta sa jeftinim paket aranžmanima i pojava diskontnih avio-prevoznika sugeriše da industrija turizma takođe ima svoje fer učešće u aktivnosti kupovine sa malim angažovanjem. U takvim slučajevima, mesto prodaje, mesto distribucije i promotivna aktivnost predstavljaju važne aspekte marketing programa. Nasuprot drugim branšama, u turizmu se manje apeluje na racionalne i funkcionalne potrebe, već se mnogo više govori o željama i snovima konzumentata.

11. Turistički proizvod je pod uticajem pozitivnih i negativnih percepcija kupca i veoma je osetljiv na eksterne uticaje van njegove kontrole. Povezana sa pitanjem visoke uključenosti u aktivnost kupovine u turizmu je uloga koju igraju percepcije kupca u procesu kupovine. Turizam je češće nego što nije proizvod koji je delom konstituisan od snova i fantazija njegovih kupaca, gde percepcija može biti veoma korisna ili štetna za napore u marketingu. Instrumentalna uloga koju igraju brošure u naporima u marketingu tour-operatora, turističkih destinacija i putničkih kompanija čini mnogo za kreiranje pozitivnog imidža u mislima kupaca i kreira moćni perceptivni benčmark. Međutim, sposobnost turističkih preduzeća, organiza-

cija i destinacija da podmire vrlo visok nivo očekivanja često generiranih putem sopstvenih materijala iz marketinga ponekad sprečava potencijal da razvije lojalnost među kupcima.

U svetu 24-časovnih medija, svaki događaj negativne prirode može da značajno utiče na turističku tražnju. Maksimalna da je „percepcija sve” je tako tačna u svetu turizma. Turizam je, jasno, lako uništiv proizvod, koji je posebno sklon eksternim uticajima van kontrole njegovih dobavljača. To je najuočljivije u vremenima rata, građanskih nemira i političke nestabilnosti u destinacijama gde je turizam bilo prisutan ili u blizini. Primeri tokom godina, bilo to u Ratu u zalivu, teroristički napadi u Luksoru ili politička nestabilnost u Zimbabveu, svi su izazvali znatno smanjenje broja posetilaca, sa turistima koji često biraju destinacije koje percipiraju kao „bezbedne”. Događaji na Baliju, u Iraku i slični jasno doprinose percepcijama nesigurnosti među turistima. Mada opasnost može biti na značajnoj udaljenosti, obim izbora i raznovrsnost destinacija ili alternativnih dobavljača su takvi da je okruženje pogodno za značajno skretanje (promenu) u ponašanju. Ovo, nažalost, nastoji da utiče na kratkoročan način razmišljanja igrača u industriji i na rezultate koji dominiraju izvesno vreme snažne diskontne aktivnosti na reaktivnu i degenerativnu tražnju.

3 MARKETING SISTEM TURISTIČKE USLUGE

3.1 Usluga kao sistem

Svaki uslužni posao bi se mogao zamisliti kao sistem koji se sastoji od tri podistema, koji se međusobno prekrivaju: 1) *uslužne operacije*, gde se preporučuju inputi i kreiraju elementi uslužnog proizvoda, 2) *pružanje (isporuka) usluge*, gde se odigrava konačno „asambliranje” ovih elemenata i proizvod isporučuje kupcu i 3) *marketing usluge*, koji obuhvata sve tačke kontakta sa kupcima, uključujući propagandu, plaćanje i istraživanje tržišta (slika 2-2).

Delovi ovog sistema su vidljivi (ili na neki drugi način očigledni) za kupce, a neki delovi su sakriveni u ono što se ponekad označava kao *tehnička osnova* i kupci ne moraju čak ni da znaju za njihovo postojanje. Neki autori koriste termine *front office* i *back office* u vezi sa vidljivim i nevidljivim delovima operacije. Drugi, opet, govore o *front stage* i *back stage*, koristeći analogiju pozorišta da bi dramatisovali ideju da je usluga predstava,[7] a treći o *interaktivnom* delu i *podržavajućem* delu uslužnog sistema.

1. Sistem uslužnih operacija. Kao i u pozorišnoj predstavi, vidljive komponente sistema uslužnih operacija mogu se podeliti u one koje su vezane za aktere - glumce (ili uslužno osoblje) i one koje se odnose na samu pozornicu (ili fizička postrojenja, opremu i ostale predmete). Ono što se zbiva iza scene, kupce (posetioce) malo interesuje. Kao i svaki auditorij, oni ocenjuju proizvodnju po onim elementima koje su zaista doživeli u toku pružanja usluge i - razume se - po uočenom ishodu usluge. Naravno, ako ljudi iza scene i sistemi (npr. plaćanja, naručivanja i računovodstva) ne uspeju da adekvatno obave njihove podržavajuće zadatke na način koji utiče na kvalitet aktivnosti na sceni, kupci će to da primete.

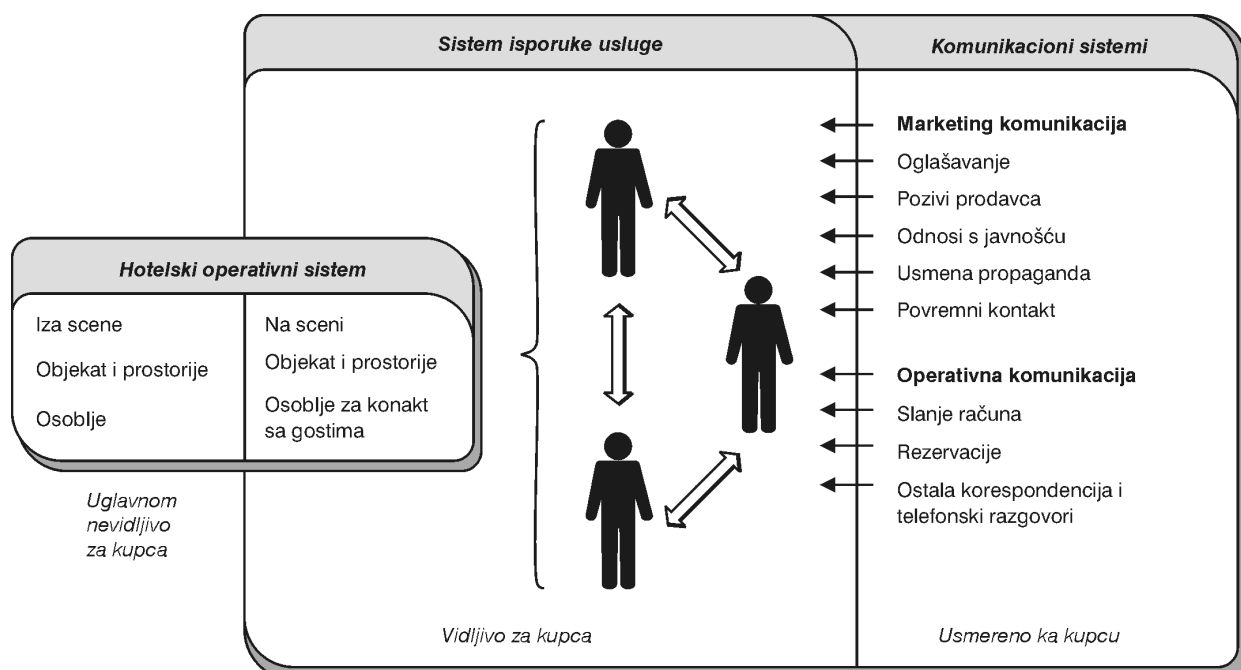
Deo ukupne uslužne operacije koji je vidljiv za kupce varira prema prirodi usluge. **Usluge visokog kontakta** direktno uključuju fizičku ličnost kupca. One zahtevaju da kupac uđe u „fabriku”, iako može biti još mnogo aktivnosti iza scene koje neće videti. **Usluge srednjeg kontakta**, nasuprot, zahtevaju manje prisustvo kupca u pružanju usluge. Shodno tome, vidljiva komponenta sistema uslužnih operacija je srazmerno manja nego u prvom slučaju. **Usluge niskog kontakta** obično imaju strategiju minimiziranja kontakta kupca sa davaocem usluge, sa rezultatom da je ogroman deo sistema uslužne operacije lociran daleko iza scene. Vidljivi elementi su normalno ograničeni na kontakte poštom i telekomunikacijama.[8]

Ilustracije radi, posmatrajmo operativni sistem u ugostiteljstvu. Deo operativnog sistema je fizički lociran u sistemu pružanja usluge, koji je vidljiv za

goste. Prednji, vidljivi deo je smišljeno oblikovan, fizički i organizaciono, da bi se ostvario prijatan utisak dok se pružaju važne funkcionalne usluge. Zadnji deo, koji gosti ne vide, obavlja aktivnosti proizvodnje koje su esencijalne za pružanje usluge, kao što su čuvanje, priprema i proizvodnja hrane. Namera je da taj deo bude sakriven od pogleda gostiju, ali u stvarnosti kupci često zakorače u uslužni koridor, obavljaju neke aktivnosti zajedno sa uslužnim osobljem ili zalutaju u kuhinju (greškom ili namerno radi uvida u tok posla). „Back stage” ima specijalnu autentičnost za goste. Oni znaju da je vidljivi deo „na pozornici” i da se pažljivo kreira impresija. Iz tog razloga, upoznavanje sa onim što se nalazi „iza zavese” ponekad gosti percipiraju kao „kako stvari stvarno izgledaju” u proizvodnji. Prema tome, čistoća i urednost u zadnjem delu i ljubazno osoblje su važni za uspešno poslovanje. Oni mogu imati uticaj na percepciju koju gost ima o celom objektu. Nevidljivi deo sistema uslužnih operacija je odgovoran za tehnički kvalitet, a vidljivi deo za funkcionalni kvalitet pružene usluge.

2. Sistem pružanja usluge. Pružanje (isporuka) usluge se bavi sa pitanjima gde, kada i kako se uslužni proizvod isporučuje kupcu (gostu). U ovom delu sistema odigrava se uslužni susret, ovde se događa momenat istine. Kao što se sa slike 2-2 vidi, on obuhvata: 1) fizičke resurse i opremu (kao što su zgrade, oprema, kod hotela npr. recepcija, restorani, barovi, bazeni, sobe i slično), 2) zaposlene koji su obučeni za kontakt sa gostima i 3) kupce (goste) koji su uključeni u sam proces pružanja usluge. Zbog prirode proizvodnje i potrošnje usluge, kupci

Slika 2-2 Marketing sistem ugostiteljske usluge[9]



nisu samo pasivni posmatrači. Kada konzumiraju uslugu, oni istovremeno više ili manje učestvuju i u proizvodnji te usluge. Ponekad je u sistemu simultano prisutno više kupaca koji međusobno kontaktiraju. Restorani, na primer, uslužuju mnogo gostiju u isto vreme. Ponekad se ovi gosti neprikladno ponašaju, umanjujući tako kvalitet usluge. Na primer, grupa bučnih gostiju upravo pristiglih autobusom u hotel mogu da u restoranu hotela promene percepciju regularnih gostiju o samom hotelu. Činjenica da su gosti deo proizvoda ima ozbiljne implikacije u izboru odgovarajućeg ciljnog tržišta. Otuda je kompatibilnost kupaca (gostiju) faktor koji utiče na zadovoljstvo gostiju, posebno kod usluga visokog kontakta.

Davaoci usluge su tradicionalno imali direktne interakcije sa njihovim kupcima. Ali iz razloga operativne efikasnosti i ugodnosti za kupca, ljudi koji traže usluge koje ne zahtevaju njihovo fizičko prisustvo smatraju da je obim direktnog kontakta sa uslužnom organizacijom smanjen. Ukratko, vidljiva komponenta sistema uslužne operacije se smanjuje kako se menja sistem isporuke i usluga pome-ra od viših ka nižim nivoima kontakta.

Elektronska isporuka često nudi kupcima veću ugodnost nego kontakt licem u lice. Oprema za samousluživanje, kao što su automatske pumpe za gorivo, bankomati ili automati za prodaju hrane i pića, je na raspolaganju na brojnim lokacijama i može joj se prići 24 sata dnevno, 7 dana nedeljno. Ali postoje i potencijalni nedostaci. Kupci ponekad smatraju da ih pomeranje od lične usluge ka samousluživanju može dovesti u nepriliku. Otuda sprovođenje ovog tipa promene u sistemu isporuke može zahtevati informativnu kampanju da bi se obrazovali kupci, odgovoran stav prema interesima potrošača i čak neke početne promotivne inicijative. [10]

Koristeći pozorišnu analogiju, razlika između isporuke usluge visokog kontakta i niskog kontakta može biti kao razlika između prikazivanja pozorišne predstave uživo na sceni i drame koja je kreirana za radio. To je zbog toga što kupci usluge niskog kontakta normalno nikada ne vide „fabriku” gde se obavlja posao; u najboljem slučaju, oni će razgovarati sa davaocem usluge (ili onim koji rešava problem) putem telefona.

Odgovornost za oblikovanje i upravljanje sistemom isporuke usluge tradicionalno je padala na menadžere proizvodnje. Ali i marketing treba tu da bude uključen, jer dobro razumevanje potreba i interesa kupaca je važno za dobro funkcionisanje izabranog sistema.

Ako pružanje usluge posmatramo kao pozorišnu predstavu, onda i zaposleni i kupci izvode njihove delove u predstavi prema unapred podeljenim *ulogama*. Zadovoljstvo obe strane zavisi od *poklapanja uloga*, ili stepena u kojem svaka osoba izvodi svoju propisanu ulogu tokom uslužnog susreta. Zaposleni moraju da odigraju svoje uloge prema očekivanjima kupaca ili rizikuju da kupci budu nezadovoljni ili da ih u potpunosti izgube. A kupci, takođe, moraju da igraju po pravilima, ili rizikuju da izazovu probleme za firmu, njene zaposlene i čak ostale kupce.

Scenarija su sekvence ponašanja za koje se očekuje da ih zaposleni i kupci nauče i slede tokom pružanja usluge. Scenarija se uče kroz iskustvo, obrazovanje i komunikaciju sa drugima. Baš kao i scenario za film, scenario za uslugu daje detaljne akcije za koje se očekuje da ih obave kupci i zaposleni. Što više kupci imaju iskustva sa uslužnom firmom, to više postaju upoznati sa scenarijom. Svako odstupanje od ovog poznatog scenarija, može da frustrira i kupce i zaposlene i da dovede do visokog nivoa nezadovoljstva.

Neki scenariji su veoma rutinski i dopuštaju uslužnom osoblju da brzo i efikasno izvršava svoje obaveze. Sve usluge ne podrazumevaju scenarija kojih se davaoci usluga moraju kruto pridržavati. Za davaoce usluga kao što su lekari, kuvari, frizeri ili konsultanti, scenario usluge je fleksibilan i može varirati po situacijama i kupcima.

Definisanje scenarija kupca i zaposlenih je dobar način da se otpočne sa grafičkim prikazom toka procesa usluge. Ovi scenariji daju pun opis uslužnog susreta i mogu da pomognu da se identifikuju postojeći ili potencijalni problemi u određenom uslužnom procesu. Ispitivanje postojećih scenarija može da sugeriše načine za modifikaciju prirode uloga kupaca i zaposlenih sa aspekta poboljšanja pružanja usluge, povećanja produktivnosti i pojačanja prirode kupčevog doživljaja. Ako procedura pružanja usluge nastane kao odgovor na novu tehnologiju ili druge faktore, onda možda treba formulisati revidirani scenario. [11]

3. Sistem marketinga usluge. Konačno, sistem marketinga usluge uključuje ne samo sistem isporuke, koji je u suštini komponovan od proizvoda i distribucije kao tradicionalnih elemenata marketing miksa, nego i dodatne komponente kao što su sistemi fakturisanja i naplate, potvrda rezervacija, napore u komunikaciji od strane propagande i prodajne službe, telefonske pozive i pisma od uslužnog personala, slučajne susrete sa uslužnim osobljem i postrojenjima, napise i uvodnike u masovnim medijima, usmene komentare od sadašnjih ili

ranijih kupaca i čak učešće u studijama istraživanja tržišta. U osnovi, sve ovo predstavlja različite načine na koje kupac može da se susretne ili nešto nauči o uslužnoj organizaciji koja je u pitanju. Domen i struktura sistema marketinga usluge mogu veoma da variraju za različite tipove organizacije.

3.2 Uslužno orijentisan marketing model u turizmu

Za bolje razumevanje posebnosti pružanja turističke usluge u okviru uslužnog orijentisanog modela potrebno je najpre ukazati na razliku u proizvodnji proizvoda i u pružanju usluga. Proizvodi se proizvode po tradicionalnom modelu proizvodnje, koji se karakteriše sa tri osnovne faze: nabavka → proizvodnja → prodaja. Faza nabavke se karakteriše pribavljanjem faktora proizvodnje (inputa), koji su potrebni za proizvodnju proizvoda (materijal, pogonska sredstva, kadrovi i finansije). U fazi proizvodnje se kombinuju faktori za proizvodnju proizvoda (proizvodnja outputa) i, konačno, u fazi prodaje proizvedeni proizvodi (output) se prodaju kupcu. Dakle, faza prodaje spaja proizvođače i potrošače. Iz ugla marketinga, u ovom modelu su od značaja, pre svega, faza 1 kao „marketing nabavke” i faza 3 kao „marketing prodaje”. Opšta teorija marketinga bavila se posebno sa *marketingom prodaje*. Ono što je tipično za marketing materijalnih dobara je da se marketing, odnosno prodaja nalazi na kraju procesa proizvodnje, po pravilu posle ostvarene proizvodnje.

Čini se da je ovaj model manje prikladan za proizvodnju usluga i, posebno, turističkih usluga. Kao što smo već naveli, u uslugama se ne proizvodi najpre proizvod, onda lageruje i čeka dok ne dođe kupac. U turističkim uslugama držanje zaliha nije moguće, proizvodnja i potrošnja usluge se odvijaju vremenski i prostorno u istom trenutku (princip „uno-actu”), proizvodnja usluge sledi tek posle prodaje (bukiranja putovanja), tokom proizvodnje i prodaje usluge postoji neposredni kontakt između proizvođača i potrošača. Sve ove napred detaljno opisane karakteristike usluga u turizmu dovode do toga da se odnosi između proizvodnje turističkih usluga i marketinga u turizmu moraju postaviti na sasvim drugim osnovama.

Iz navedenih razlika u obeležjima dobara između potrošnih dobara i turističkih usluga javlja se potpuno drugi fazni model proizvodnje i potrošnje (turističkih) usluga. U teoriji usluga uopšte i turističkih usluga posebno, prikladan je fazno orijentisan model. On je pogodan za adekvatno prikazivanje celokupnog procesa pružanja turističke usluge

sa različitim parcijalnim uslugama koje se javljaju tokom putovanja (slika 2-3).

Pojedine faze za putovanje na godišnji odmor mogle bi se opisati na sledeći način:[12]

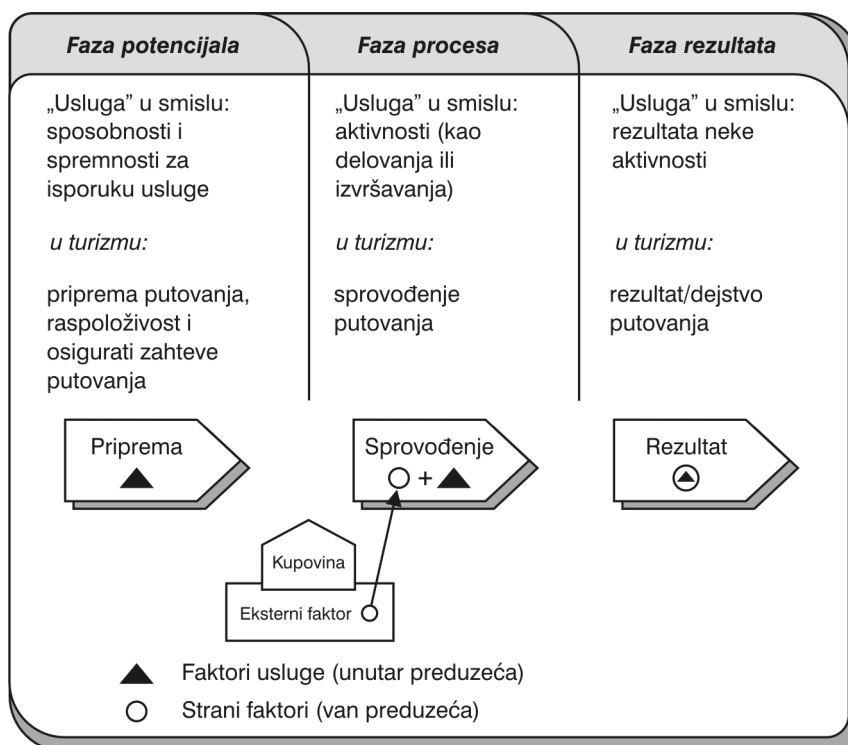
3.2.1 Orijentacija turističkog (uslužnog) marketinga na potencijal

U fazi pripreme ili fazi potencijala turističko preduzeće samo nudi sposobnost i spremnost (svoj „potencijal”) da pruži određene usluge. Stvarna proizvodnja usluga uslediće tek u sledećoj fazi procesa. S druge strane, ova faza je za kupca turističkih usluga već presudna za kupovinu. On u pripremljenoj fazi putovanja traži ponuđača usluge, od kojeg očekuje najbolje kasnije izvršenje odgovarajuće usluge putovanja. Na kraju ove faze stoji kupovina (buking ili rezervacija) putovanja. Putovanje će se obaviti tek u nekom kasnijem periodu (u fazi izvršenja). Time se prava odluka o kupovini donosi, u suštini, već u fazi pripreme. Shodno tome, najveći deo aktivnosti turističkog marketinga se obavlja već u fazi pripreme. Marketing i prodaja (kupovina) se, dakle, nasuprot marketingu proizvoda, obavljaju već *pre* stvarne proizvodnje.

Faza potencijala mogla bi se u smislu klasičnih modela privlačenja kupaca dalje raščlaniti na: 1) fazu kontakta, 2) fazu ubeđivanja i 3) fazu odlučivanja o kupovini. Faza potencijala se označava kao faza pridobijanja kupaca. Interakcija između ponuđača i kupca pri bukiranju putovanja događa se, po pravilu, u fazi potencijala u putničkoj agenciji (biro) u gradu (mestu) gde kupac živi. Nove forme bukiranja razdvajaju ličnu interakciju ponuđača (odnosno posrednika) i mušterija; one su se pobrignule za anonimnu interakciju između njih.

Ponuđač putovanja mora u fazi potencijala da, pre svega, ubedi kupce u to da on, ponuđač putovanja, *poseduje potencijal* za obećanu uslugu, dakle da preuzme celokupnu organizaciju i sprovođenje putovanja na godišnji odmor od mesta stanovanja i prevoz do ciljnog mesta, kao i stvaranje kvaliteta emocionalnog doživljaja koji onaj ko je na odmoru očekuje. Marketing u fazi potencijala obuhvata, pre svega, *prenošenje kompetentnosti i poverenja*. U turizmu se radi o tome da različiti ponuđači turističkih usluga pokažu njihovu *kompetentnost* za dobro savetovanje, kao i dobro „tehničko” sprovođenje putovanja (kao osnovni proizvod), ali i za dalja očekivanja koja su povezana sa putovanjem i turizmom. Neopipljivost turističke usluge, koja se ispoljava u fazi potencijala, omogućava u velikoj meri ispoljavanje subjektivnosti pri oceni. Putovanje se ne može - kao npr. proizvod - ispitati ili pregledati pre kupovine. Kupci dobijaju samo

Slika 2-3 Uslužno orijentisan marketing model u turizmu[13]



delimične informacije o eventualnom kasnijem uživanju na putovanju, npr. slike hotela, soba, restorana, plaže. Stoga je zadatak marketinga da unapred informiše putnike o ovim nematerijalnim svojstvima i da kod njih stvori što je moguće pozitivniju subjektivnu ocenu u vezi sa spremnošću i sposobnošću davaoca usluge da ostvari svoja obećanja. Ovaj zadatak se može ostvariti sa **merama za stvaranja poverenja**.

U ovu fazu spada planiranje i **priprema neophodnih kapaciteta** (mesta u avionu, kreveti u hotelu itd.) zbog nemogućnosti držanja na zalihama mnogih turističkih usluga. Pored toga, marketing pripreme je u turizmu snažno povezan sa sezonskim oscilacijama. Zbog zavisnosti turističkih putovanja od vremena i perioda odmora, planiranje pripreme ima u špicu sezone, pre svega, zadatak **pribavljanja** kapaciteta, a u vansezoni **iskorišćavanja** kapaciteta. Brojna turistička preduzeća, pored zadatka pripreme kapaciteta za sezonske oscilacije, moraju da vode računa i o nedeljnim i dnevnim oscilacijama.

Većina aktivnosti marketinga je konačno usmerena na to da krajem faze 1 - ili na prelazu u fazu 2 - dođe do **zaključivanja prodaje**. Tek posle ovog zaključivanja prodaje uslediće istinska proizvodnja usluge u sledećoj fazi 2. U turizmu se pri „kupovini” većinom radi o zaključivanju bukinga ili rezervaciji za pravo putovanje. Putnici dobijaju „pravo” na kasnije mesto i usluge prevoza i smeštaja. Stoga se kupac usluga, u poređenju sa čisto materijalnim

dobrima, izlaže očito većoj nesigurnosti, pošto kod usluga prava proizvodnja sledi tek nakon kupovine. U turizmu je uobičajeno da se turističke usluge (bar delom) plaćaju pre stvarno obavljenog putovanja. Kod drugih usluga često se plaćanje obavlja tek posle pružene usluge. U oblasti turizma to je slučaj jedino kod gastronomskih usluga.

Prenošenjem verodostojnosti i poverenja, organizator putovanja u fazi potencijala mora da pokuša da tako utiče na preferencije kupca, da kod njega stvori pozitivnu sliku pri kupovini, izazove preferenciju i konačno pomeri kupca ka bukiranju putovanja. Ako ova usluga ubeđivanja ne uspe, kupac će verovatno da **svoje poverenje pokloni** nekom drugom organizatoru putovanja. Prikaz uverljivosti kompetencije je posebno značajan kod novih proizvođača, novih ponuđača ili novih kupaca, pošto još ne postoje nikakve kompetencije iskustva samog kupca. Iz prethodnog izlaganja takođe sledi da težište aktivnosti turističkog marketinga organizatora putovanja i destinacije putovanja mora ležati u fazi potencijala, pošto se **odluka o kupovini zaista donosi u fazi potencijala**.

3.2.2 Procesna orijentacija turističkog marketinga

Za usluge je tipično da se u fazi procesa istovremeno događa proizvodnja usluge od strane proizvođača i isporuka usluge potrošaču (princip „uno actu”). Tako turisti „konzumiraju” njihovo putovanje u istom momentu kada se usluga prevoza ili

noćenja „proizvodi” od strane određenog turističkog preduzeća.

Pored toga, kao još jednu posebnost turističkih usluga, imamo da tokom faze proizvodnje usluge proizvođač i potrošač usluge stupaju jedan sa drugim u lični kontakt. Kod proizvodnje materijalnih dobara, proizvodnja se - po pravilu - obavlja bez prisustva kupaca u pogonima proizvođača i potrošačima se isporučuje tek gotov proizvod. Kod (turističkih) usluga je to drugačije: ovde se u marketingu usluga govori o „*stranom faktoru*”, koji u većini slučajeva mora doći kod proizvođača da bi mu se pružila usluga. Kao što je ranije istaknuto, usluge mogu biti visokog, srednjeg i niskog nivoa kontakta. U nekim slučajevima potrebna je bar pasivna saradnja putnika (npr. prevoz), jer se drugačije usluga ne bi mogla da pruži. Za dobar broj usluga, proizvodnja usluge je moguća samo u neposrednoj saradnji proizvođača i konzumenta usluge. Prisutnost putnika nije neophodna npr. kod prevoza prtljaga, osiguranja putovanja, proizvodnje jela u restoranu, izgradnje turističke infrastrukture i sl.

Dalje, mora se uvažavati „*rezidentni princip*”, tj. konzumiranje (posebno turističke) usluge se događa u mestu proizvođača, a ne - kao kod većine materijalnih dobara - u mestu potrošača. U turizmu je tzv. rezidentni princip sam po sebi važan deo proizvodnje turističke usluge. Ovde moraju - kao i kod većine usluga - „strani faktori”, mušterije odnosno turisti, da dođu kod davaoca usluga, kako bi mogla da se obavi usluga. To u turizmu ne znači ništa drugo do da turisti moraju napustiti svoje uobičajeno mesto boravka, krenuti na „put”, da bi „u tuđini”, dakle u mestu nosioca turističke usluge, mogli da konzumiraju različite turističke usluge kao što su usluge prevoza, smeštaja, ishrane, zabave itd. Ova neophodnost promene mesta je, da tako kažemo, sama suština turizma. Većina turističkih usluga se, po pravilu, pruža van uobičajenog mesta boravka turista, dakle tokom putovanja, odnosno na mestu koje je cilj putovanja.

Zbog ličnog kontakta proizvođača i konzumenta kod većine turističkih usluga, postoji i *povećana obaveza saradnje kupaca* pri pružanju usluge: ponašanje samih turista tokom njihovog putovanja u značajnoj meri određuje uspeh i rezultat celokupne usluge putovanja. Time konzument usluge istovremeno postaje i ko-producent, zbog čega se on označava i kao „*prosumer*” (*producer + consumer*). U marketingu usluga se često u vezi sa ovim govori o „interaktivnom marketingu ili marketingu odnosa”. Radi se o dugoročnom oblikovanju odnosa zaposleni-kupci. Ti odnosi se moraju uspostaviti, stabilizovati i unapređivati. Dalje, u središtu po-

smatranja usluga nalaze se različite tačke kontakta između davaoca usluge i konzumentenata tokom procesne faze, ali i u fazi koja joj prethodi i koja joj sledi. Oni se nazivaju „momentima istine” ili celokupan kontakt proces kao „proces istine”. Marketingu procesa se dodaje, između ostalog, zadatak smanjivanja greške (marketing kvaliteta ostvarenja, problem „nulte greške”, „uradi to kako valja iz prvog pokušaja”). Pored toga, u marketingu u turizmu tokom faze procesa radi se o tome *kako* će mušterije da osete i dožive *kvalitet usluge*.

3.2.3 Orijehtacija turističkog marketinga na rezultat

Sa krajem procesne faze, iz ugla davaoca usluge, okončano je pružanje usluge kupcima. Time su izvršene materijalne i, pre svega, nematerijalne promene na konzumentima, koje treba sagledati u fazi rezultata. Nasuprot materijalnim dobrima, koja dobijaju potencijalno trajno stvarno prisustvo kod kupca, rezultat korišćenja usluge je pre svega obeležen nematerijalnim menjanjem stanja korisnika usluge. Za putovanje na godišnji odmor, moglo bi se navesti nekoliko primera za nastup takvih promena stanja: sticanje sposobnosti i znanja (npr. završavanje kursa skijanja ili škole plivanja), promena fizičke konstitucije (odmor tela, smanjenje telesne težine), psiha (doživljaji, psihičko opuštanje, relaksacija) i socijalne promene (nova poznanstva, uspostavljanje veza). Kod marketinga u turizmu, pri orijentaciji na rezultat, radi se o ispunjavanju želja i očekivanja putnika. Oni hoće da tokom „najlepših dana u godini” dožive odmor, fitness, opuštanje, zabavu, uživanje, radost, sreću itd. To se mora ponuditi kupcu kao rezultat različitih parcijalnih usluga, kako bi to dovelo do ponavljanja posete.

Rezultat usluge je promena postojećeg stanja. Na njega se nadovezuje delovanje promene postojećeg stanja. Iskorišćavanje usluga može da ima za rezultat različite sadržaje, odnosno delovanja. Čisto funkcionalne usluge imaju drugačiji karakter delovanja od onih koje služe dodatnim ili isključivo emocionalno očekivanim koristima. Šta je funkcionalno, a šta je emocionalno, je istovremeno subjektivni osećaj i subjektivno zapažanje korisnika usluge, ali podleže i suverenosti oblikovanja proizvoda i marketingu doživljaja davaoca usluge. Tako npr. jedna linija vožnje brodom može jednom biti pretežno ili čisto funkcionalna (prevoz automobila trajektom od Ankone prema Rodosu), ali i za neke biti sam doživaj (ista ruta sa brodom Club Med). Ako je usluga bila funkcionalna, karakter njenog delovanja biće neznatan, onda kao rezultat ostaje prostorna promena. Ako je naprotiv emocionalna,

onda je rezultat dodatni doživljaj i poseduje pozitivno dejstvo, koje će možda daleko prevazilaziti stvarni kraj putovanja.

Jedan od zadataka marketinga u ovoj fazi je istraživanje zadovoljstva kupaca, odnosno gostiju. Zadovoljstvo, kao rezultat usluge, kao i sa njime povezana ocena kvaliteta, su u velikoj meri subjektivni („svako doživljava putovanje na svoj način”) i ne mogu se standardizovati („isto putovanje je neponovljivo”). Otuda se turistički marketing u fazi rezultata mora potruditi da pribavi informacije o ocenama gostiju vezano za doživljeni boravak. Ovaj zadatak zahteva, pre svega, specifično istraživanje turističkog tržišta, sprovođenje ex post ispitivanja gostiju. Uz to, reklamacije su dalja indicija, odnosno izvor informacija za zadovoljstvo ili nezadovoljstvo putnika.[14]

Različite aktivnosti marketinga u fazi rezultata označavaju se i kao *marketing posle kupovine*, *marketing posle potrošnje* ili *marketing posle putovanja*, pri čemu se ne primećuju nikakve bitne razlike za proizvode i usluge.

3.2.4 Osnovni model lanca turističke usluge

Turistički proizvod kao putovanje na godišnji odmor se, prema novijem shvatanju, više ne prikazuje kao „statički skup usluga”, nego sve češće kao vremenski povezan lanac usluga. Ovo je dalje diferenciranje turističkog modela sa tri faze (potencijal, proces i rezultat). Umesto tamo prikazane tri faze, kod pružanja turističke usluge obrađuju se dalji stupnjevi („karike”) lanca turističke usluge. Takav prikaz se odnosi bilo na ukupnu turističku proizvodnju (makro nivo), gde se prikazuje saradnja svih nosilaca turističke usluge ili se dalje diferencira parcijalna turistička usluga pojedinačnog nosioca usluge (mikro nivo).

U slučaju *lanca usluge koji se odnosi na preduzeće* („mikrolanac”) dalje se diferenciraju pojedinačni tokovi usluga preduzeća. Ovde se, pre svega, radi o tome koliko će se protegnuti unapred i unazad lanac usluge preduzeća preko stvarnog procesa pripremanja usluge i koliko će se faze potencijala, procesa i rezultata dalje deliti.

U slučaju *celokupnog turističkog lanca* („makrolanac”) saraduju jedni sa drugima, odnosno paralelno, različiti nosioci usluge na pripremanju ukupnog proizvoda „putovanja”, kao što su npr. organizator putovanja, posrednik u putovanju, transportno preduzeće, destinacija, preduzeća za smeštaj, preduzeća za ishranu, preduzeća zadužena za programe zabave i izleta na stvaranju turističke usluge.

4 NOSIOCI MARKETINGA U TURIZMU: MIKRO I MAKRO MARKETING U TURIZMU

Danas, jedan pored drugog, egzistiraju dva različita doprinosa marketingu u turizmu:[15]

- *Marketing koji se odnosi na preduzeće (mikromarketing)*, koji se razvija sa značajnom paralelnošću sa tradicionalnim marketingom preduzeća i za predmet svog posmatranja ima samo specifično turističko preduzeće.

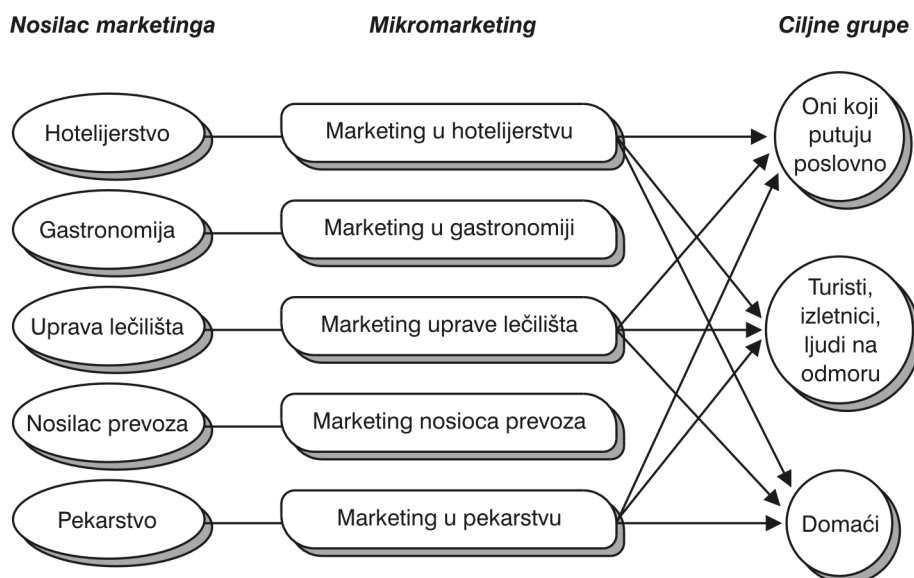
- Doprinos *marketinga iznad nivoa preduzeća ili koordiniranog marketinga* u turizmu, tzv. *makromarketing*, koji nudi dalje elemente za samostalni doprinos, odnosno sopstvenu teoriju marketinga u turizmu. Tako shvaćen marketing u turizmu uvažava posebnosti turističke proizvodnje kao „*kolektivne proizvodnje*”, on posmatra putovanje kao samostalan celokupni proizvod koji prevazilazi domen pojedinačnog preduzeća, za čiju prodaju različiti nosioci marketinga treba zajednički da sastave koncepciju marketinga i time od pojedinačnog preduzeća postanu proizvođač cele turističke usluge ili „kolektivno preduzeće”.

Na slikama 2-4 i 2-5 prikazani su načini gledanja mikromarketinga i makromarketinga na primeru komunalnog marketinga u turizmu. Slika 2-4 sadrži različite forme preduzetnog turističkog „mikromarketinga”. Pojedinačna turistička preduzeća ili grupe preduzeća upražnjavaju, nezavisno jedna od drugih, pojedinačni marketing, kontaktirajući iste turističke ciljne grupe (ovde: oni koji putuju poslovno; turisti, oni koji idu na godišnji odmor, izletnici; domaći gosti). Svi pokušavaju sa potpuno istim merama marketinga da dopru do pomenute tri ciljne grupe i pridobiju ih za korišćenje datih usluga.

Dok je u modelu mikromarketinga moralo da se obuhvati pet različitih nosioca marketinga, svaki sa po tri mere za tri ciljne grupe, ukupno 15 mera mikromarketinga, od kojih se njih nekoliko preklapaju, slika 2-5 pokazuje da su u okviru jedinstvenog makromarketinga neophodne samo tri koordinirane mere za sve tri ciljne grupe.

Nosioci marketinga na mikro nivou su razna turistička preduzeća, koja u osnovi nezavisno jedna od drugih koncipiraju svoje marketing planiranje. To je sasvim u skladu sa poznatom tradicijom marketing menadžmenta preduzeća. Pored uvažavanja različitih eksternih efekata, tako npr. i akcionih parametara drugih turističkih preduzeća, na ovom nivou su glavni parametri za svakidašnje poslovanje turističkih preduzeća, pre svega, uticajne veličine unutar i van preduzeća. Makromarketing se angažuje tek u momentu kada veličine odlučivanja na nivou preduzeća treba prepustiti jednoj ili više eks-

Slika 2-4 Mikromarketing u turističkim zajednicama (opštinama)[16]



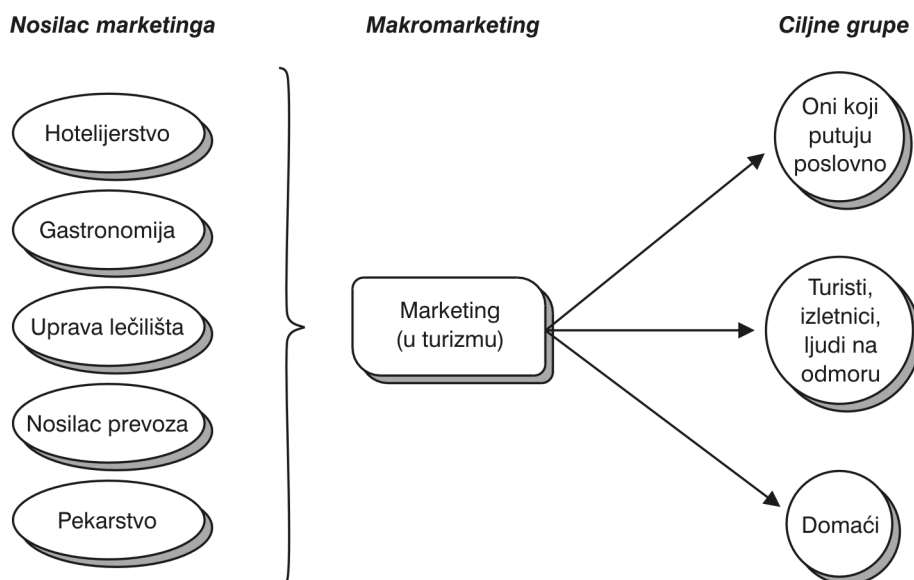
ternih organizacija. Nosioci turističkog makromarketinga su, pre svega, dobrovoljna ili institucionalizovana udruženja različitih pojedinačnih preduzeća, kao i organizacije okruga i odgovarajući savezi koje se bave sa zadacima turističkog marketinga. U slučaju državnih organizacija može se napraviti razlika, imajući u vidu njihov zahvat u domenu marketinga, između različitih nivoa: lokalni, regionalni, nadregionalni, nacionalni i multinacionalni.

Kao najniži nivo makromarketinga u turizmu, po pravilu, smatra se **lokalni ili komunalni domen**. Ovde se organizuju većinom turistički savezi ili slične organizacije, koje upražnjavaju prve forme marketinga iznad nivoa preduzeća. Obično se počinje sa zajedničkom proizvodnjom prospekta mesta (za zajedničku reklamu), nastavlja sa zajedničkim štandom na sajmovima ili izložbama, može obuhvatiti

određene forme zajedničkog marketinga grada i dovodi do nadlokalnog zastupanja u turističkoj zajednici. Doprinosi makromarketingu na najnižem nivou predstavljaju i marketing kooperacije pojedinačnih turističkih preduzeća, kao npr. putničkih agencija (biroa) ili organizatora putovanja, hotela itd.

Lokalni ili komunalni makromarketing se produžava (nastavlja) u različite turističke **regione** i - nadregionalno - na nivou zemlje. Ovaj nivo nosioca marketinga ovde se označava kao „**međunivo**”, jer se nalazi između donjeg, lokalnog, i gornjeg, nacionalnog nivoa. Sam on se, opet, sastoji od više nivoa, odnosno područja i obuhvata tako različite nosioce marketinga kao što su regionalni turistički savezi, regionalne zajednice, reklamne agencije, regionalne agencije. Na ovom međunivou, funkcije makromarketinga najčešće obavljaju regionalno

Slika 2-5 Makromarketing u turističkim zajednicama (opštinama)[17]



organizovani turistički savezi, kao i odgovarajuća profesionalna udruženja, kao npr. regionalna ugoštiteljska udruženja, hotelska udruženja, udruženja banjskih i klimatskih lečilišta itd., koja opet saraduju sa javnim turističkim udruženjima. Metodološki posmatrano, ne postoje nikakve specifičnosti marketinga na ovom međunivou u odnosu na lokalni ili nacionalni marketing u turizmu, samo je domen dataka različit.

Nacionalni nivo se često smatra kao pravi makronivo u turizmu. Ovde se javljaju, pre svega, različite vertikalne i horizontalne kooperacije u turističkom marketingu. Različite organizacije na nacionalnom nivou su strukturno vrlo slične onima na regionalnom i lokalnom nivou. Poseban zadatak za marketing u turizmu na ovom nivou, po pravilu, odnosi se na nacionalne institucije koje se bave međunarodnim marketingom.

U **međunarodnom domenu** postoje isto tako neki nosioci koji obavljaju aktivnosti u smislu makromarketinga. Postoji saradnja među nosiocima kako na privatnom nivou, kao npr. International Air Transportation Association (IATA), kao i na javnom nivou (npr. Komisija EU, World Tourism Organisation-WTO itd.). Kod većine internacionalnih turističkih organizacija na javnom nivou aktivnosti su ipak usmerene, pre svega, na samu politiku u turizmu, a ne na marketing orijentaciju.

5 TROUGAO MARKETINGA USLUGA

Koristan način da se koncipiraju pitanja i odluke koje treba doneti prikazan je u trouglu marketinga usluga na slici 2-6, čija su temena firma (odnosno ponuđač turističkih usluga), kupci (odnosno kupci putovanja) i zaposleni. Trougao sugeriše da postoje **tri tipa marketinga** koje uslužne organizacije moraju obaviti da bi uspele i da se svaki od njih okreće oko stvaranja i održavanja obećanja kupcima.

Na desnoj strani trougla su aktivnosti **eksternog marketinga** u kojima se firma angažuje da bi utvr-

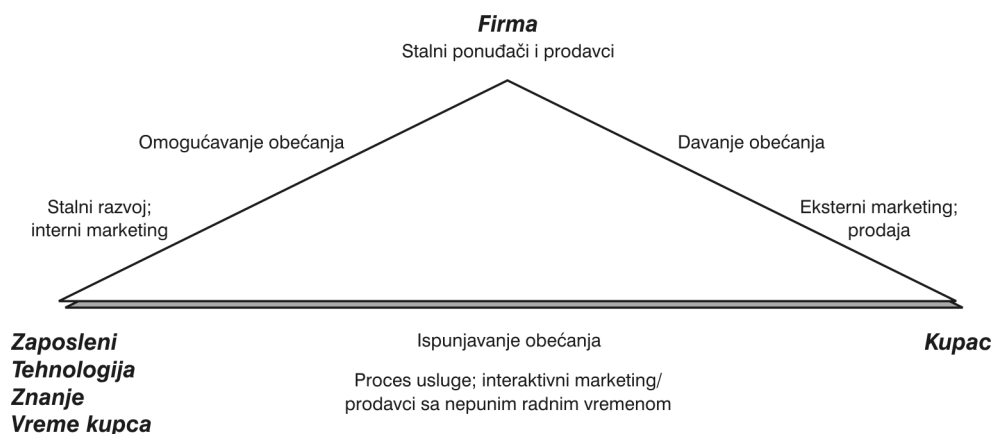
dila očekivanja kupaca i dala im obećanje vezano za ono što će biti pruženo. **Bilo šta** što se komunicira kupcima pre pružanja usluge može se smatrati delom funkcije ovog eksternog marketinga. U uslužnim firmama ima mnogo faktora koji komuniciraju sa kupcima van tradicionalnih elemenata propagande, specijalne promocije, prodaje i odnosa sa javnošću, na primer, osoblje hotela i sama fizička postrojenja. Eksterni marketing opisuje normalan posao koji firma obavlja da bi pripremila, odredila cenu, distribuirala i promovisala usluge kupcima.

U osnovi trougla je ono što se zove **interaktivni marketing** ili, kako ga neki označavaju, **marketing realnog vremena**. Ovde se odigrava stvarno pružanje usluge - zaposleni u firmi direktno kontaktiraju sa kupcima. To je momenat kada se obećanje ispunjava ili ne ispunjava. Od presudnog značaja je da se uspostavi pozitivna veza između onoga što je obećano kroz eksterni marketing i onoga što je pruženo kroz interaktivni marketing. Ako se obećanje ne može održati, sav eksterni marketing na svetu je beskoristan.

Interaktivni marketing znači da uočeni kvalitet usluge veoma zavisi od kvaliteta interakcije kupac - prodavac tokom pružanja usluge. U marketingu proizvoda, kvalitet proizvoda često malo zavisi od toga kako je dobijen proizvod. Ali u marketingu usluga, kvalitet usluga zavisi od očekivanja potrošača i kako je potrošač osetio uslugu. Usluga je rezultat interakcije dve osobe i ima uticaj na obe, posebno u profesionalnim uslugama. Kupac ocenjuje kvalitet usluge ne samo po **tehničkom kvalitetu** (kvalitet hrane), nego i po njenom **funkcionalnom kvalitetu** (usluzi koja se pruža u restoranu). Otuda, profesionalci ne mogu da prihvate da će zadovoljiti kupca prosto pružanjem dobre tehničke usluge. Oni, isto tako, treba da temeljno savladaju veštine ili funkcije interaktivnog marketinga.

Na slici 2-6 resursi firme su prikazani podeljeni u šest grupa: zaposleni, tehnologija, dobra, znanje,

Slika 2-6 Tri tipa marketinga u uslužnim delatnostima[18]



kupčevo vreme i kupac. Mnogi **ljudi** koji predstavljaju firmu utiču na kupčevo uočavanje kvaliteta i stvaranje vrednosti u različitim procesima usluge, a neki su direktno angažovani u prodaji. Prema tome, oni su uključeni u marketing. Stoga se ovi ljudi koji su uključeni u kontakt sa kupcima često nazivaju **honorarni prodavci**. U mnogim uslužnim firmama oni po broju prevazilaze stalno zaposlene prodavce. Pored toga, oni imaju kontakt sa kupcima tokom presudnog momenta istine kada se proizvodi usluga za kupca, često zajedno sa kupcem, nešto što stalno zaposleni prodavci retko imaju.

Pored honorarnih prodavaca, i ostali tipovi resursa utiču na kvalitet i vrednost koje kupac uočava i otuda su važni iz perspektive marketinga. Takvi resursi su **tehnologija, dobra, znanje** koje zaposleni imaju i koje je ugrađeno u tehnička rešenja, i način na koji firma upravlja **vremenom kupaca**. Pored toga, sami **kupci** kao individualni potrošači ili kao korisnici koji reprezentuju organizaciju često postaju resurs koji generira vrednost. Uticaj kupaca na konačni razvoj ili dizajn tehničkog rešenja ili na blagovremenost uslužne aktivnosti može biti kritičan za vrednost koju oni uočavaju.

Leva strana trougla sugerise kritičnu ulogu koju igra **interni marketing**, koji omogućava zaposlenima da održe obećanje koje je dato kupcima. Interni marketing se odnosi na aktivnosti koje firma mora da obavi da bi obučila, motivisala i nagradila svoje zaposlene. Ukoliko zaposleni na pružanju usluga nisu sposobni i voljni da ispune dato obećanje, firma neće biti uspešna u održavanju svog obećanja i trougao marketinga usluga doživeće kolaps. Interni marketing počiva na pretpostavci da su zadovoljstvo zaposlenih i zadovoljstvo kupaca neraskidivo povezani. Interni marketing znači da uslužna firma mora uspešno da obuči i motiviše svoje zaposlene koji kontaktiraju sa kupcima i sve ljude koji podržavaju uslugu da rade kao **tim** da bi obezbedili zadovoljstvo kupca. Da bi se konzistentno pružao visok kvalitet usluge, svi u firmi moraju praktikovati orijentaciju na kupca. Nije dovoljno imati sektor za marketing koji obavlja tradicionalni marketing, dok ostatak firme ide svojim sopstvenim putem. Moraju se privoleti svi u organizaciji da praktikuju marketing. U stvari, interni marketing mora da **prethodi** eksternom marketingu.

Sve ovo sugerise da marketing usluga traži više od samo tradicionalnog eksternog marketinga koristeći četiri standardna instrumenta marketinga, već i dva dodatna: interni marketing i interaktivni marketing. Ono što trougao implicira je da su sve tri strane kritične za uspešan marketing i menadžment

usluga, koji bez jedne od strana u trouglu, ili ukupnog marketing napora, ne mogu biti podržani.

Glavni izazov za davanje usluga je, prema tome, da razvije inovativne načine upravljanja procesima kao rešenjima za probleme kupaca. Vrednost koju firma može da ponudi nije ugrađena u resurse koji se koriste u uslužnom procesu, nego se ona pojavljuje u kupčevom procesu potrošnje ili korišćenja, kada kupci koriste ove resurse u interakciji sa davaocem usluga da bi ostvarili rezultat za sebe. Modeli i koncepti menadžmenta usluga - uočeni kvalitet usluge, vrednost koju uočava kupac, sistemi proizvodnje usluge, interni marketing i drugi modeli i koncepti - razvijeni su da bi pomogli menadžerima da se bore sa ovim izazovom.[19]

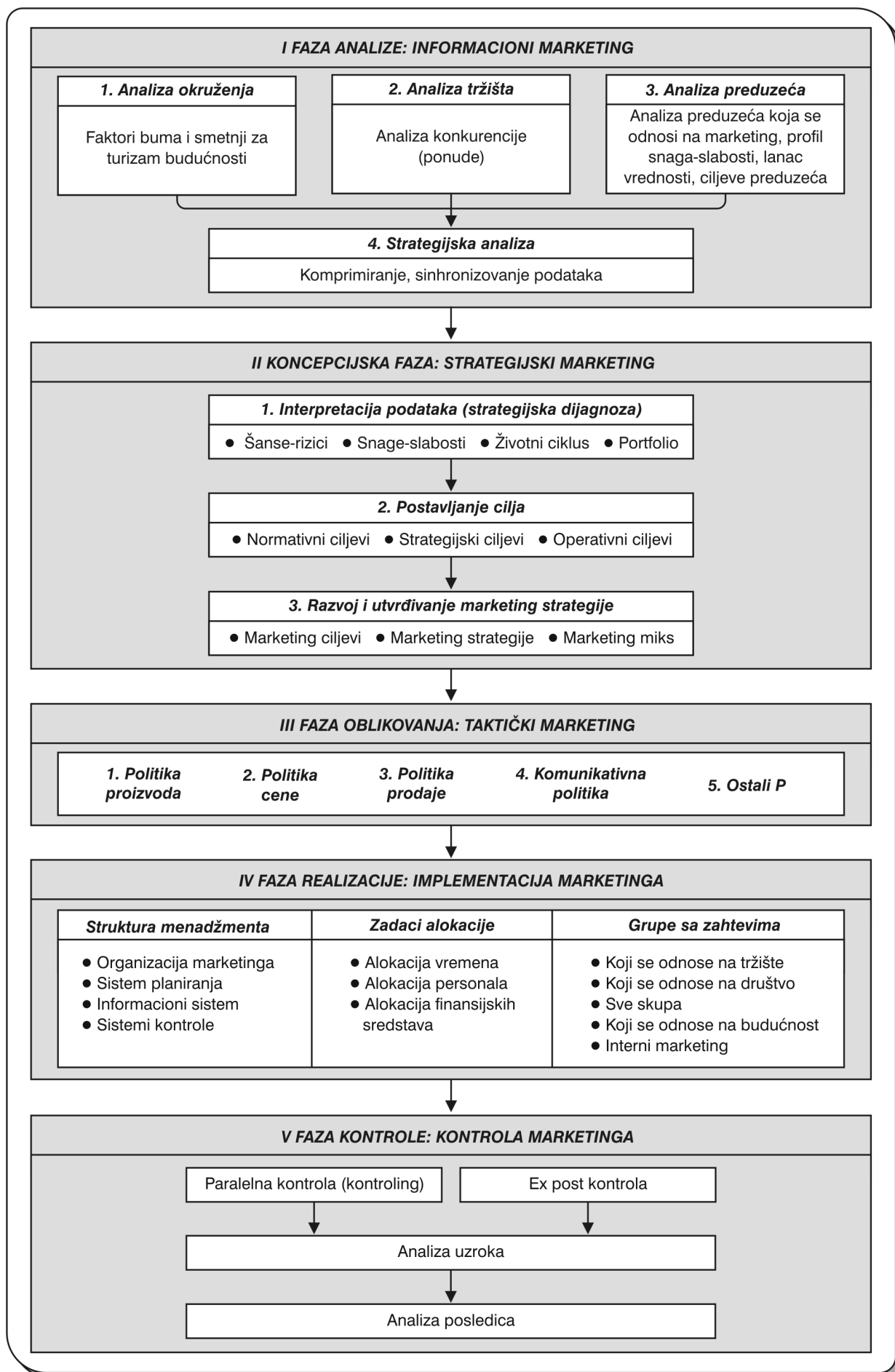
6 MARKETING U TURIZMU KAO METOD SISTEMATSKOG MENADŽMENTA

Marketing, kao deo termina marketing menadžment, definisan je u glavi 1; ali, šta je sa delom menadžment? Menadžment je proces analize, planiranja, implementacije i ocene napora grupe ljudi koji su usmereni ka zajedničkom cilju. To je proces kroz koji menadžeri formulišu i sprovedu strategije orijentisane na optimizaciju ostvarivanja strategijskog cilja, imajući u vidu raspoložive okolnosti u okruženju i samom preduzeću. Proces marketing menadžmenta prolazi najčešće - uz neznatne varijacije kod pojedinih autora (vidi glavu 1) - kroz pet suštinskih faza: 1) faza analize, 2) faza formulisanja strategije, 3) faza oblikovanja taktike, 4) faza realizacije i 5) faza kontrole (slika 2-7).[20]

1. Faza informacija ili analize. Ovde se razvijaju i opisuju različite metode za razumevanje polazne situacije za marketing preduzeća. Obično se analiziraju različita područja: od uopštene analize okruženja, preko iscrpne analize tržišta sa analizom tražnje i konkurencije, pa sve do informacija o snagama i slabostima sopstvenog preduzeća. Rezultat ove faze analize u marketingu je većinom završna strategijska dijagnoza, koja dobijene rezultate već strategijski priprema za sledeću fazu.

2. Faza formulisanja strategije. Ova faza u procesu (koja se označava i kao faza strategije ili cilja, odnosno faza koncepcije) započinje sa interpretacijom podataka prikupljenih u prethodnoj fazi (strategijska dijagnoza), a nastavlja sa identifikovanjem misije i strategijskih ciljeva organizacije, a zatim menadžeri mogu da počnu da razvijaju, ili formulišu, različite strategije koje se mogu koristiti za ostvarivanje strategijskih ciljeva. Suštinski aspekt modernog marketinga je razvoj dugoročnih ciljeva i strategija preduzeća. Deo procesa strategij-

Slika 2-7 Proces marketing menadžmenta[21]



skog menadžmenta koji obuhvata identifikovanje misije i strategijskih ciljeva, sprovođenje konkurenstke analize i formulisanje specifičnih strategija često se označava kao **formulisanje strategije**.

3. Faza oblikovanja taktike. U savremenom marketing menadžmentu se tek u trećem delu procesa obrađuju različiti instrumenti za oblikovanje strategije marketinga. Doprinosi u vezi sa instrumentarijumom prodaje spadaju, po pravilu, u najstarije doprinose u marketingu, ali se u novije vreme sve više prilagođavaju strategijskom okviru i službi faze 2. Stoga angažovanje instrumenata u marketingu nije samo sebi svrha i pojedinačni instrumenti se ne mogu posmatrati izolovano jedni od drugih i od faze formulisanja strategije. Kao najvažniji instrumenti, koji oblikuju marketing miks navode se proizvod, cena, distribucija i promocija. Uz njih se dodaju instrumenti koji se koriste u marketingu usluga uopšte i turizmu posebno.

Dok su se prethodne faze marketinga posmatrale u suštini u vezi sa razvojem strategije, obe dalje faze imaju, pre svega, operativni karakter. Radi se o realizaciji, prevođenju ili implementaciji preporuka strategijskog marketinga. U oblasti tzv. **operativnog** marketinga ili implementacije marketinga razlikuju se, u osnovi, dva parcijalna područja: realizacija (implementacija) marketinga i kontrola aktivnosti marketinga.

4. Faza realizacije ili prevođenja (implementacija marketinga). Ona se, u suštini, bavi sa konkretizacijom kao i sa planiranjem organizacije, vremena, kadrova i finansija za dotična marketing razmatranja. Faza 4 se sve češće označava i kao faza implementacije (u užem smislu). Implementacija strategije sve više dobija na značaju kao poseban deo procesa strategijskog menadžmenta, zbog toga što čak i najbriljantnije formulisana strategija mora biti uspešno sprovedena da bi ostvarila strategijske ciljeve.

5. Faza kontrole (ili marketing kontroling). Glavni zadatak paralelne i ex-post kontrole je praćenje ciljeva i njihove realizacije. Ona poredi planirano i ostvareno, analizira ostvarene rezultate u odnosu na postavljene ciljeve preduzeća. Ona meri i dijagnostičira rezultate i preduzima korektivnu akciju. Ova faza indicira prirodu međusobne povezanosti i kontinuiteta procesa menadžmenta, tj. rezultati ove faze se koriste u planiranju ciljeva i strategija za buduće periode. I tako ciklus teče kontinuirano. Faza 5 se može posmatrati bilo kao posebna faza - što je ovde slučaj - ili zajedno sa fazom 4 kao implementacija u širem smislu.

U pojednostavljenoj formi, glavna razmatranja pojedinih marketing koraka često se prikazuju sa pet pomoćnih pitanja:

- Gde smo? (faza analize)
- Gde želimo? (faza strategije)
- Šta možemo da preduzmemo? (faza oblikovanja)
- Koje mere preduzimamo? (faza realizacije)
- Jesmo li prispele? (faza kontrole)

Dakle, svi pristupi planiranju uključuju postupke da se nađu odgovori na sledeća ključna pitanja[22]:

- Gde smo bili, gde smo sada i gde smo krenuli sa našim postojećim planovima?
- Gde želimo da idemo?
- Kako da alociramo naše resurse da bismo došli tamo gde želimo da dođemo?
- Kako pretvaramo naše planove u akcije?
- Kako uporediti naše rezultate sa našim planovima i ukloniti devijacije koje zahtevaju nove planove i akcije?

KRATAK PREGLED SADRŽAJA GLAVE

Polazeći od fundamentalnog shvatanja uslužne ekonomije, u ovoj glavi se prezentiraju definicije i ključne karakteristike usluga zbog kojih postoji potreba za različitim strategijama i konceptima za upravljanje uslužnim poslovima. Ove osnovne karakteristike su neopipljivost, heterogenost, nepostojanost i simultana proizvodnja i potrošnja usluge. Zbog ovih karakteristika menadžeri usluga se suočavaju sa brojnim izazovima u marketingu i menadžmentu, uključujući kompleksan problem kako pružiti uslugu konzistentnog kvaliteta. Pored karakteristika koje važe za sve usluge, razmatraju se neke posebne karakteristike usluga u turizmu.

U nastavku izlaganja u ovoj glavi daju se modeli prikaza procesa pružanja usluga i ukazuje na njihove specifičnosti u domenu turizma i ugostiteljstva i razmatraju nosioci marketing aktivnosti u turizmu na mikro i makro nivou (mikromarketing i makromarketing u turizmu). Izlaganje se završava sa prikazom tri tipa marketinga u uslužnim delatnostima i razmatranjem faza procesa upravljanja marketingom.

PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBU

1. Šta razlikuje uslužnu ponudu od usluge kupcu? Navedite primere. Uzmite neku poznatu uslužnu firmu. Istražite uslužne poslove koji su vezani za tu firmu. Šta ste naučili iz ove vežbe? Koje usluge pruža turistička agencija, a koje turistič-

ka organizacija na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou?

2. Izračunajte Vaš mesečni budžet. Koji procenat Vašeg budžeta odlazi na usluge? Koji za turistička putovanja i godišnje odmore? Imaju li usluge koje kupujete neku vrednost? U kojem smislu? Ako biste morali da smanjite svoje izdatke, šta biste najpre eliminisali?
3. Koje su osnovne karakteristike usluga u odnosu na dobra? Kakve su implikacije ovih karakteristika za marketing i menadžment u turističkim organizacijama?
4. Identifikujte različite sisteme pružanja usluga i objasnite njihovo funkcionisanje. Kako biste prikazali proces pružanja usluge nekog hotela?
5. Navedite nosioce marketing aktivnosti u turizmu naše zemlje.
6. Objasnite trougao marketinga.
7. Navedite faze procesa marketing menadžmenta i objasnite svaku od njih.

LITERATURA

1. Williams, A. (2002), *Understanding the Hospitality Consumer*, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 24.
2. Isto, str. 24-25.
3. Freyer, W. (2009), *Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft*, 6. überarbeitete und ergänzte Auflage, Oldenbourg Verlag, München, str. 59-62.
4. Isto, str. 102-109.
5. Middleton, V. T. C., Clarke, J. (2001), *Marketing in Travel and Tourism*, Third edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 49-50.
6. Bowie, D. and Buttle, F. (2004), *Hospitality Marketing: An Introduction*, Elsevier/Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 24; Fyall, A. and Garrod, B. (2005), *Tourism Marketing: A Collaborative Approach*, Channel View Publications, str. 39-42; Doswell, R. (2002), *Tourism: How effective management make the difference*, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 15-21; World Tourism Organization (UNWTO) and European Travel Commission (ETC), (2011), *Handbook on Tourism Product Development*, Madrid, str. 6-9; COMCEC (2013), *Tourism Product Development and Marketing Strategies in the COMCEC Member Countries*, Ankara, str. 10.
7. Lovelock, C. H. (1996), *Services Marketing*, Third Edition, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 52; Lovelock, C. H., Vandermerwe, S., Lewis, B. (1999), *Services Marketing: A European Perspective*, Pearson, Harlow, England, str. 50; Lovelock, C. H. (2001), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, Fourth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 59; Lovelock, C. H. and Wright, L. (2002), *Principles of Service Marketing and Management*, Second Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 60-61; Lovelock, C. and Wirtz, J. (2004), *Service Marketing: People, Technology, Strategy*, 5th edition, Prentice - Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 46.
8. Lovelock, C. H. (1996): str. 50-51; Lovelock, C. H., Vandermerwe, S., Lewis, B. (1999), str. 48-50; Lovelock, C. H. (2001), str. 56-59; Lovelock, C. H. and Wright, L. (2002), str. 54-55; Lovelock, C. and Wirtz, J. (2004), str. 32-34.
9. Hsu, C. H. and Powers, T. (2002), *Marketing Hospitality*, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, str. 23.
10. Lovelock, C. H. (2001), str. 60.
11. Lovelock, C. H., Vandermerwe, S., Lewis, B. (1999), str. 51-53; Lovelock, C. H. (2001), str. 63-64.
12. Freyer, W. (2009), str. 67-78.
13. Isto, str. 67.
14. Marinković, V., Senić, V. i Dimitrovski, D. (2013), Merenje staova potrošača o kvalitetu usluga u restoraterstvu, *TEME*, 37 (1), str. 319-328; Marinković, V., Senić, V., Kocić, M. i Šapić, S. (2013), Investigating the Impact of SERQUAL Dimensions on Satisfaction and Lozality: the Lessons Learnt from Serbian Travel Agencies, *International Journal of Tourism Research*, 15 (2), str. 184-196.
15. Freyer, W. (2009), str. 96.
16. Isto, str. 97.
17. Isto, str. 98.
18. Grönroos, C. (2000), The Marketing of Services, u Blois, K., ed., *The Oxford Textbooks of Marketing*, Oxford University Press, Oxford, str. 505; Grönroos, C. (2007), *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, Third Edition, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester, str. 62; Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Third Edition Pearson Education International, Uper Saddle River, New Jersey, str. 47.
19. Grönroos, C. (2007), str. 64.
20. Freyer, W. (2009), str. 109-112.
21. Isto, str. 111.
22. Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Hartley, S. W., Rudelius, W. (1994), *Marketing*, Fourth Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, str. 41; Kerin, R. A., Hartley, S. W., Rudelius, W. (2013), *Marketing: The Core*, 5th Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, str. 34.

DEO 2: MARKETING ISTRAŽIVANJE U TURIZMU

- **GLAVA 3: ANALIZA MARKETING OKRUŽENJA U TURIZMU**
- **GLAVA 4: ANALIZA TRŽIŠTA I PREDVIĐANJE TRAŽNJE U TURIZMU**
- **GLAVA 5: MIS I MARKETING ISTRAŽIVANJA U TURIZMU**
- **GLAVA 6: PONAŠANJE POTROŠAČA U TURIZMU**
- **GLAVA 7: SEGMENTACIJA TRŽIŠTA, IZBOR CILJNOG TRŽIŠTA I POZICIONIRANJE NA TRŽIŠTU**

ANALIZA MARKETING OKRUŽENJA U TURIZMU

"Sve se menja, samo je promena stalna." (A. Toffler)

"Budućnost pripada ljudima koji uočavaju mogućnosti pre nego što one postanu očigledne." (Theodore Levitt)

CILJEVI IZUČAVANJA

Ova glava pomoćiće vam da bolje razumete:

1. *marketing okruženje, promene koje se u njemu odigravaju, njegove elemente i vrste.*
2. *značaj elemenata mikrookruženja preduzeća.*
3. *elemente makrookruženja preduzeća, koji utiču na sposobnost firme da opslužuje svoje kupce.*
4. *kako socio-kulturno, ekonomsko, prirodno, tehnološko, političko i pravno okruženje utiču na marketing uopšte i marketing u turizmu posebno.*
5. *skeniranje, identifikovanje ključnih problema u okruženju i reagovanje na njih.*

1 MARKETING OKRUŽENJE

1.1 Pojam, elementi i vrste

Turizam je aktivnost koja zavisi od okruženja, tj. okruženje je fundamentalni element turističkog doživljaja: turisti biraju atraktivna, različita ili distinktivna okruženja koja mogu da podrže određene turističke aktivnosti. Istovremeno, međutim, turizmu su potrebni resursi; razvoj i praksa turizma konzumiraju resurse, stvaraju otpatke i zahtevaju značajan razvoj infrastrukture, što sve često može, ali ne uvek ili neminovno, doprineti potencijalnoj redukciji, degradaciji ili destrukciji turističkog okruženja. Prema tome, zadržavanje zdravog, atraktivnog okruženja je esencijalno za dugoročni uspeh turizma. Ukratko, održivost okruženja je preduslov za optimizaciju razvojnog potencijala turizma.[1]

Odnos između ponuđača usluga u turizmu i putovanjima i marketing okruženja u kojima oni posluju je jedinstven. Za većinu drugih poslova, granica između kompanije i „spoljnog sveta” je jasna. Za proizvođače postoji jedan svet unutar fabričke kapije, a drugi van nje. Za većinu davaoca usluga postoji posebno mesto gde se odvija uslužni susret i njime se može upravljati. U turizmu, uslužni su-

sret sa kupcem može se dogoditi tokom putovanja koje se proteže od jedne do druge strane globusa i nazad. „Fabrički krug” industrije turizma je čitava planeta. Dok za druge industrije faktori kao što su fizičko okruženje ili kultura regiona mogu imati uticaja na prirodu tražnje, oni su za industriju turizma vitalna komponenta samog proizvoda. Za ponuđače usluga u turizmu i putovanjima nema mesta na kojem bi mogli da se sakriju od turbulentnog i nepredvidivog sveta u kojem živimo.[2]

Okruženje se može definisati kao sve ono što okružuje i utiče na sistem. Mnoge vrste sistema imaju okruženje sa kojim uspostavljaju interakciju. Marketing se može posmatrati kao sistem koji mora da reaguje na promene u okruženju. **Marketing okruženje preduzeća** se sastoji od aktera i snaga koji su eksterni za funkciju marketing menadžmenta firme i koji utiču na sposobnost marketing menadžmenta da razvije i održi uspešne odnose sa njegovim ciljnim kupcima.[3] Marketing okruženje je u stalnom previranju, stvarajući nove mogućnosti i nove opasnosti. U današnjem okruženju, sve se menja, samo je promena stalna.

Faktori okruženja utiču na organizaciju iz dva pravca - inputa i outputa. Okruženje utiče na to šta ulazi u organizaciju, pošto faktori okruženja, kao što su ljudi sa vrednostima, potrebama i ciljevima rade za organizaciju; ograničeni proizvodni resursi i tehnologija u formi opreme i postupaka su glavni deo njenog inputa.

Organizacija onda radi nešto na inputu, proizvodeći output. Output se vraća nazad u okruženje, opet utičući na organizaciju kada se output konzumira, koristi i ocenjuje. Tako su organizacija i njeno okruženje nerazdvojni, svako utičući na ono drugo. Očigledno je da **menadžerska sposobnost** u marketingu u posmatranju, analiziranju i predviđanju okruženja može da znači razliku između uspeha, neuspeha ili opstanka.

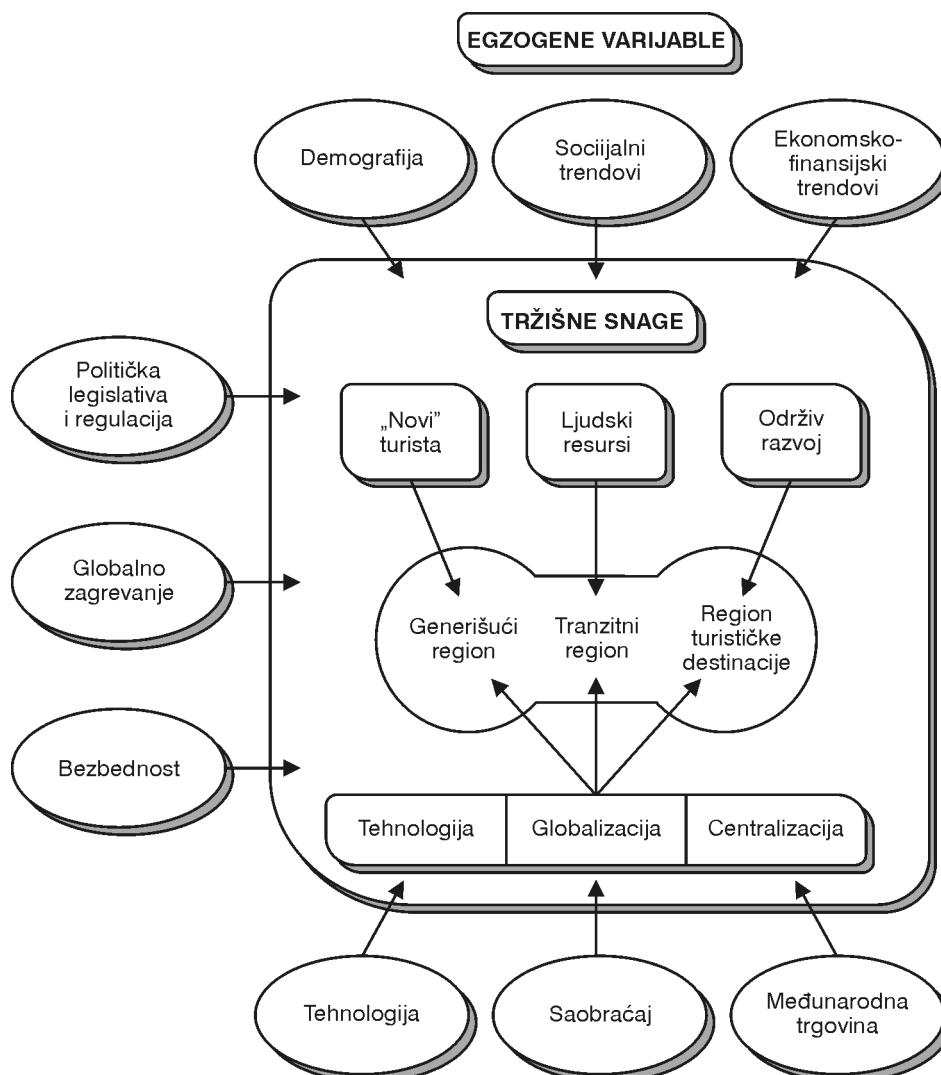
Sredina u kojoj preduzeće obavlja svoju delatnost može se podeliti u elemente koje preduzeće može da kontroliše - **interno okruženje** (elementi marketing miksa) i **eksterno okruženje**, faktori na koje organizacija može da utiče, ali ne može da ih kontroliše. Eksterno okruženje ima dva nivoa i može se dalje raščlaniti na **mikrookruženje** i **makrookruženje**. Neki autori ih nazivaju neposrednim i eksternim okruženjem, okruženjem zadatka i eksternim okruženjem, okruženjem zadatka i mega ili opštim okruženjem, operativnim i širokim okruženjem.

Mikrookruženje se sastoji od aktera i snaga u neposrednom okruženju preduzeća koji mogu da utiču na njegovu sposobnost da opslužuje svoje kupce - naime to su kupci, dobavljači, posrednici, konkurenti, zaposleni i različite javnosti (publike). Mikro uticaji, iako eksterni, tesno su vezani za određeno preduzeće. Ovo okruženje je različito za svaku firmu, mada mogu postojati sličnosti između firmi u istim granama delatnosti.

Makrookruženje nije specifično za firmu ili granu. Drugim rečima, glavni trendovi i uticaji koji se događaju u ovom okruženju utiču na mnoge firme i grane, mada tip i nivo uticaja može biti različit od jedne do druge grane. Makrookruženje se sastoji od većih društvenih snaga koje utiču na sve aktere u mikrookruženju preduzeća - naime, socio-kulturne, ekonomske, prirodne (fizičke i biološke), tehnološke, političke, legalne, ekološke snage. Glavne komponente okruženja prikazane su na slici 3-1.

Postoji nekoliko modela za analizu eksternog okruženja na makro nivou. Neki od ovih su vrlo slični, jer su samo neznatne promene ranijih modela. Jedan od možda najjednostavnijih, ali i najpostojanijih okvira za analizu eksternog okruženja je **PEST model**, koji podstiče kompanije da razmotre političke, ekonomske, socijalne i tehnološke faktore koji mogu da utiču na kompaniju. Postoje brojne varijacije ili akronimi PEST modela: STEP (socio-kulturni, tehnološki, ekonomski-konkurentski, politički-pravni faktori), PEEST (politički,

Slika 3-1 Snage promene u turističkom sistemu[4]



ekonomski, ekološki, socio-kulturni, tehnološki faktori), PESTEL (ili PESTLE) (politički, ekonomski, socio-kulturni, tehnološki, ekološki i legalni faktori) i STEEPLE (socijalni, tehnološki, ekonomski, ekološki, politički, legalni i etički faktori). Sve varijante obuhvataju više ili manje iste faktore i trendove makro okruženja.

Slika 3-1 prikazuje izbor glavnih izazova sa kojima će se suočiti turizam u godinama koje dolaze. Dijagram prikazuje dve grupe osnovnih faktora koji će odlučivati o turizmu u XXI veku. Prva grupa su eksterni faktori, koji se nazivaju „megatrendovi”. Druga grupa su interni faktori povezani sa turističkim tržištem.

Važno je da se zna kako ove snage utiču na potrošače i dobavljače roba i usluga i kako oblikuju turizam. Što se bolje poznaju trendovi na kojima počiva razvoj turizma, to je veća sposobnost menadžera destinacija i turističkih operatora da formulišu strategije za ostvarivanje konkurentskih prednosti za njihove organizacije. Konkurencija u turizmu je sve veća - između destinacija širom sveta (između afirmisanih tržišta i od novih tržišta) između domaćih destinacija i između firmi unutar destinacije. Ostvarivanje konkurentске prednosti u vremenima rapidnih promena zahteva od turističkih poslenika jasnu spoznaju pravaca promena i njihovih posledica na upravljanje preduzećem ili destinacijom.

Treba napomenuti da se ovaj amorfni fenomen „eksterno okruženje” u literaturi raščlanjava na različite načine na više homogenih podkategorija. Pored napred navedenog kriterija **moćnosti kontrole**, klasifikovanje faktora okruženja može se izvršiti po **stepenu uticaja**: direktno (neposredno) i indirektno (posredno), prema **osetljivosti na reakcije preduzeća**: autonomno i reaktivno, prema **kvalitetu**: povoljno i nepovoljno, prema **širini prostornog horizonta**: gransko, intergransko, državno, međunarodno, prema **fokusu**: opšte (makro) i ciljno (poslovno ili konkurentsko).

Okruženje se takođe može podeliti imajući u vidu **stepen njegove stabilnosti**, odnosno prema njegovom preovlađujućem stanju na: 1) stabilno, 2) promenljivo, sporo razvijajuće, odnosno dinamično i 3) turbulentno.[5]

1.2 Promene u marketing okruženju

Nijedna organizacija, bilo da je mala ili velika, javna ili privatna, profitna ili neprofitna ne sme sebi da dozvoli da ignoriše svoje okruženje. Kao što strateg H. I. Ansoff primećuje, firma je kreacija njenog okruženja. Njeni resursi, njeni prihodi, njeni problemi, njene povoljne prilike i njen istinski op-

stanak, rast i razvoj su generirani i uslovljeni stanjem i promenama u okruženju u kojem obavlja svoju delatnost. Otuda je veoma bitno za preduzeće da prati relevantne promene koje se događaju u sredini (okruženju) u kojoj posluje i da planira prilagođavanje ovim promenama.

Promene u okruženju stvaraju nove mogućnosti i eliminišu one stare i marketing okruženje se stalno menja. Ove promene mogu biti uzbudljive, frustrirajuće, konfuzne, iritirajuće i osvežavajuće. One mogu da postave temelje za potpuno novu industriju, ali i odvesti preduzeće u bankrotstvo. Uspešna preduzeća uočavaju i reaguju profitabilno na nepodmirene potrebe i trendove u makrookruženju. Uvek ima nepodmirenih potreba. Koliko bi uspešne bile firme koje bi zadovoljile sledeće potrebe: lečenje teških bolesti (rak, AIDS), desalinizacija morske vode, elektroautomobil.

Praćenje promena u okruženju pomaže da se tačno odredi položaj mogućnosti koje se pojavljuju, kao što su rast tržišta i neispunjenih tržišnih potreba. I obrnuto takođe važi: preduzeća koja ne uspevaju da održe korak sa promenama u okruženju rizikuju da izgube unosne tržišne mogućnosti. Mogu čak da izgube njihovo mesto na tržištu, ako konkurenti identifikuju iste mogućnosti i uvedu proizvode koji koriste te mogućnosti. U najgorem slučaju, preduzeće koje nije svesno tih promena biće istisnuto sa tržišta. Stoga ljudi iz marketinga moraju biti svesni ključnih snaga u okruženju koje utiču na tržišne mogućnosti, sposobnosti i resurse firme.

Ako postoji i jedna konstanta u eksternom okruženju (van firme), gde firma posluje i konkuriše, to je da se stvari stalno menjaju. Ako organizacija ne može da shvati ili ne uspeva da reaguje na stalne promene u svetu oko nje, uskoro će umesto lidera biti sledbenik, a u najgorem slučaju može nestati sa tržišta. Promena je možda najmoćnija snaga današnjeg života. Istorijski, donosioci odluka nisu bili sposobni da shvate njen značaj. Bez obzira na sve teškoće sagledavanja ovih promena, menadžer marketinga ne bi smeo da sebi dozvoli taj luksuz da prezire ili ignoriše ove snage i instituciju promene. On mora da donosi odluke o instrumentima marketing miksa u okruženju koje je opterećeno kontinualnom promenom, neizvesnošću i različitim stepenima turbulencije. Iznenađne promene i potpuno neočekivani događaji utiču na izbor odluka menadžera marketinga.

Promene u okruženju mogu biti različite snage. Potrebno je praviti razliku između mode (hira), trenda i megatrenda.[6] Za razliku od trenda, **moda (hir)** je promenljivo stanje u preferencijama ukusa ili formama ponašanja, jedva predvidiva, kratkog

Tabela 3-1 Megatrendovi i razvoj turizma[9]

Demografski faktori, pogotovu:

- starost društva;
- tendencije kasnijeg udomljavanja;
- manji broj domaćinstava;
- dominantni model porodice: 2+1
- povećani broj samaca;
- povećani broj porodica bez dece;
- povećanje u broju zaposlenih žena.

Socio-kulturološki faktori, pogotovu:

- kraća radna nedelja, više slobodnog vremena i duži odmori;
- više vremena za dopunski posao;
- ranije penzionisanje;
- veći broj domaćinstava gde dva člana rade;
- kriza porodice;
- konflikti između identiteta i modernizacije, pre svega u zemljama u razvoju;
- radikalni zahtevi i veći značaj etničkih pokreta.

Tehnološki faktori, pogotovu:

- automatizacija i kompjuterizacija;
- razvoj telekomunikacija;
- razvoj kompjuterskih sistema;
- razvoj transporta i infrastrukture (aerodromi, autoputevi);
- korišćenje modernih tehnologija u svakodnevnom životu (domaćinstvo, sport, turistička oprema);
- razvoj mekih tehnologija.

Politički faktori, pogotovu:

- promene u Centralnoj i Zapadnoj Evropi;
- integracija Evropske unije;
- liberalizacija međunarodnih migracija;
- devizno tržište;
- nestabilna politička situacija u mnogim regionima sveta;
- međunarodni terorizam;
- viši značaj bezbednog putovanja.

Ekonomski faktori, pogotovu:

- nastavak blagog svetskog ekonomskog rasta;
- veći jaz između bogatih i siromašnih zemalja;
- veća finansijska kriza u određenom broju zemalja (pre svega među „ekonomskim tigrovima”)
- stabilna cena nafte;
- liberalizacija i razvoj međunarodne razmene;
- koncentracija kapitala u svetskoj ekonomiji;
- globalizacija ekonomske aktivnosti.

Ekološki faktori, pogotovu:

- manje prirodnih resursa;
- viši stepen ekološke svesti u društvu;
- vlade pokazuju više brige za životnu sredinu;
- konflikti izazvani razvojem velikih aglomeracija (u zemljama u razvoju i u razvijenim zemljama);
- razvoj ekoloških pokreta;
- međunarodna saradnja u oblasti prirodne i kulturološke zaštite.

veka i bez posebnog dugoročnog društvenog, ekonomskog i političkog značaja. Preduzeće koje želi da prati modu, mora brzo da reaguje i tako pre drugih konkurenata na najbolji način podmiruje želje koje iz toga proističu i pravovremeno premešta resurse, kada moda prođe.

Trend obično obuhvata dugoročne promene ili kretanja koje su veoma bitne za društvo i trajne su. Trendovi su predvidiviji i postojaniji od mode. Identifikovanje trenda, spoznaja verovatnih posledica i utvrđivanje mogućnosti su kritične marketing sposobnosti. Svaki trend, kada se iscrpno analizira, već pokazuje obrise budućnosti („u današnjici već šeta sutrašnjica”).

Razlikovanje dugoročnih trendova od mode (hira) u ishrani, na primer, nije uvek lak zadatak. Postojeće preferencije potrošača prema hrani i običajima obedovanja za koje se smatra da su trendovi, predmet su istraživanja već duži period. Eksperti sugerišu da će trajnu snagu imati etnička hrana (azijska, kineska, mediteranska, latinska), premijski proizvodi (flaširana voda, kafa vrhunskog kvaliteta, egzotične pečurke), proizvodi za koje se smatra da su korisni za zdravlje (organska hrana, šipurak,

nar, deserti u malim parčićima), ukusna hrana (sveže začini, salata, pečeno na roštilju) i ugodna hrana (specijalni sendviči). Hirovi u ishrani mogu doći i proći, ali obedovanje van kuće npr. u SAD ostaje kao integralni deo stila života, pošto Amerikanci skoro polovinu novca izdvojenog za hranu potroše van kuće. Neka od predviđanja u vezi kuvanja u budućnosti polaze od toga da će se ono usmeriti ka lakšem i ugodnijem kuvanju, verovatno će polako iščeznuti kuvanje koje su praktikovale naše bake, mada ne i omiljeno posuđe i jela. Ljudi nemaju više vremena za to, a imaju mnogo alternativa. Ljudi su kovali tri obroka dnevno, čak i ako nisu voleli da kuvaju. Sada postoje druge opcije. Ljudi danas kuvaju vikendom i radi zabave.[7]

Pošto je turizam integrisan sa drugim sektorima u privredi, to se trendovi u turizmu ne mogu razmatrati u izolaciji od ključnih pokretača promena koje će oblikovati svet budućnosti. Neki trendovi operišu na globalnom nivou i mogu se označiti kao megatrendovi. **Megatrendovi** su velike društvene, ekonomske i tehnološke promene koje se sporo formiraju, a kada se jednom dogode, utiču na nas za neko vreme - između sedam i deset godina, ili duže.

Smatra se da se megatrendovi u turizmu mogu klasifikovati u šest osnovnih grupa: demografski, politički, socio-kulturni, ekonomski, tehnološki i ekološki (tabela 3-1). U svakoj od ovih grupa postoje pozitivni faktori, koji će bilo stimulisati ili sprečiti razvoj turizma, svaki sa varijabilnošću u snazi i efektu. Ove konstituente će odlučiti o dinamici i ekspanziji turizma. Ovi megatrendovi, posebno demografski, socijalni, kulturni, ekološki i tehnološki vrše tako snažan uticaj na turizam da događaji kao što su političke krize ili ekonomska recesija (u nekim regionima) neće biti u stanju da spreče takav progres.[8]

Ove promenljive realnosti čine strategijski kontekst u okviru kojeg se donose dugoročne politike, planiranje i razvoj turizma. Svi ti trendovi čine eksterno okruženje u kojem potrošači donose odluke vezane za putovanje, kao što su gde da se ide, kako da se ide, šta da se radi i koliko potrošiti. Turistički poslenici će pokušati da ostvare konkurentsku prednost za njihove organizacije. Slika 3-2 prikazuje okvir u kojem će ovi megatrendovi da vrše uticaj na turističku privredu. Trendovi bi trebalo da upravljaju procesom odlučivanja i alokacije resursa. Svaki od ovih trendova ima pod-komponente, kao i povremene kontra-trendove. Samo razumevanjem i delovanjem na osnovu pouzdanih predviđanja trendova turistička privreda će biti sposobna da izbegne najčešći uzrok loših odluka, koje uključuju pogrešnu pretpostavku o eksternom demografskom, ekonomskom, političkom, tehnološkom i prirodnom okruženju. Megatrendovi mogu imati različite efekte u različitim regionima i zemljama. Neki trendovi mogu biti vrlo ograničenog domena koji utiču na određene industrije, segmente ili čak određene firme. Svaka zemlja, destinacija ili firma koja pretenduje da se bavi turizmom mora gledati u budućnost, kako bi bila spremna da primi buduće poseti-

oce sa uslugama i proizvodima koje će oni tražiti. Turistički poslenici, javni i privatni sektor, treba da obezbede da su politike i planiranje, razvoj proizvoda i marketing strategije u turizmu u skladu sa trendovima i faktorima u okruženju koji oblikuju ponašanje budućih turista.

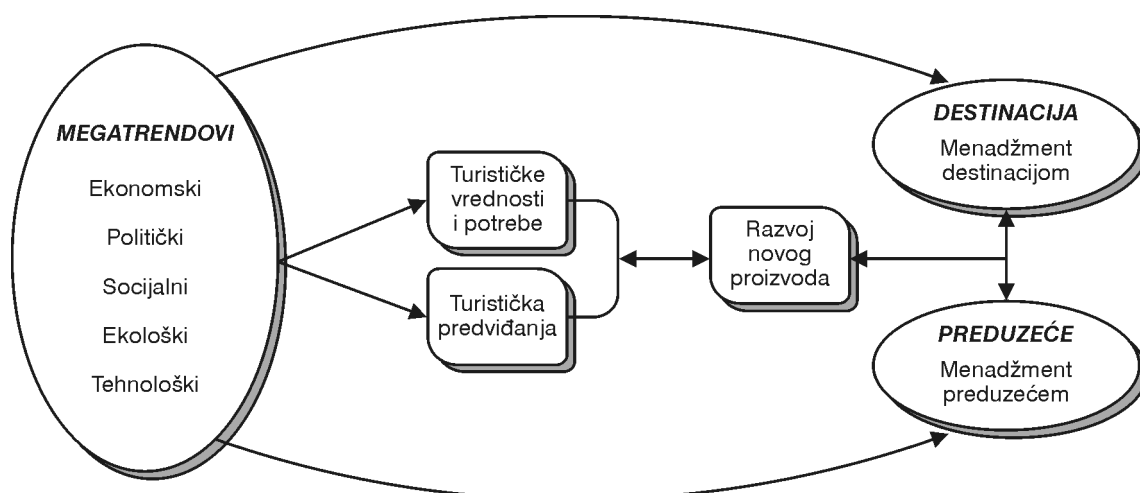
Slika 3-2 prikazuje neke od uzročnih veza za koje se pretpostavlja da utiču na upravljanje destinacijom, upravljanje preduzećem i razvojem novog proizvoda u turizmu. I upravljanje destinacijom i upravljanje preduzećem se odvija u udaljenom okruženju kojim dominiraju globalni trendovi. Ti faktori su uglavnom van kontrole menadžmenta, ali oblikuju kontekst za formulisanje strategije za ostvarivanje konkurentске prednosti nad rivalom. Novi proizvodi bi trebalo da budu razvijeni od strane firme i destinacija u skladu sa projektovanim turističkim tokovima i podešeni prema vrednostima i potrebama turista. U drugim slučajevima oni su posao preduzetnika čija „kreativna destrukcija” (U Šumpeterovom smislu) menja prirodu konkurencije ili vrednost koju kupci pripisuju različitim tipovima proizvoda.[10]

I trendovi i megatrendovi zaslužuju posebnu pažnju. Novi proizvod ili marketing program će verovatno biti pre uspešniji ako su u skladu sa snažnim trendovima, nego ako su u suprotnosti sa njima. Ali otkrivanje nove tržišne mogućnosti ne može da garantuje njen uspeh, čak i kada je ona tehnički izvodljiva. Mora se preduzeti istraživanje tržišta da bi se utvrdio potencijal profita te mogućnosti.

2 MIKROOKRUŽENJE PREDUZEĆA

Posao menadžmenta marketinga je da privuče kupce i sa njima uspostavi odnose putem stvaranja vrednosti i zadovoljstva za kupce. Međutim, menadžeri marketinga ne mogu sami da obave taj zadatak. Njihov uspeh zavisice od ostalih aktera u mi-

Slika 3-2 Uticaj megatrendova na turizam[11]



krosredini preduzeća - ostalih službi/sektora preduzeća (interno mikrookruženje), dobavljača, marketing posrednika, kupaca, konkurenata i različitih javnosti (eksterno mikrookruženje), koji se kombinuju da bi sačinili mrežu isporuke vrednosti kompanije.

Marketing aktivnost preduzeća je pod uticajem internih snaga, koje se mogu kontrolisati od menadžmenta. U sastavljanju plana marketinga, menadžment marketinga uzima u obzir druge grupe u preduzeću - grupe kao što su najviši menadžment, finansije i računovodstvo, IR, nabavka, proizvodnja. Sve ove međusobno povezane grupe formiraju **interno mikrookruženje**.

Najviši menadžment utvrđuje misiju, ciljeve, opšte strategije i politike. Menadžeri marketinga moraju donositi odluke unutar planova koje je doneo najviši menadžment, a planovi marketinga moraju biti odobreni od najvišeg menadžmenta pre nego što budu mogli da se sprovedu. Menadžeri marketinga moraju, takođe, tesno saradivati sa ostalim sektorima/službama preduzeća. **Finansije** su zainteresovane za pronalaženje i korišćenje finansijskih sredstava za sprovođenje plana marketinga. **Sektor IR** se usmerava na probleme dizajniranja pouzdanih i atraktivnih proizvoda i usluga. IR određuju da li će preduzeće voditi ili pratiti u svojoj grani. **Nabavka** brine o pribavljanju materijala i delova, dok je **proizvodnja** odgovorna za proizvodnju željenog kvaliteta i kvantiteta proizvoda i usluga. **Računovodstvo** meri prihode i troškove da bi pomoglo marketingu da sazna u kojoj meri je dobro ostvario svoje ciljeve. Zajedno, svi ovi sektori imaju uticaj na planove i akcije marketing sektora. Po konceptu integrisanog marketinga, sve ove funkcije moraju „misliti na potrošača” i treba da tesno saraduju da bi pružile superiornu vrednost i satisfakciju kupcu. [12]

Eksterno mikrookruženje čine dobavljači, marketing posrednici, kupci, konkurenti i razne javnosti. Uspešno postupanje sa njima je kritično za uspeh preduzeća. Mada se, u načelu, svi ovi eksterni faktori ne mogu kontrolisati, na njih se u nekim situacijama, ipak, može uticati. Kao takvi, oni su različiti od snaga makrookruženja. Preduzeće, na primer, može da vrši neki pritisak na svoje dobavljače ili posrednike, a putem svoje propagande može uticati i na tržište.

Preduzeće ne može da proda proizvod dok ne bude sposobno da ga proizvede ili kupi. To je razlog zašto su ljudi ili firme koje snabdevaju robom i uslugama koji su potrebni proizvođaču da bi proizveo ono što prodaje kritični za naš marketing uspeh. Takođe i firme koje snabdevaju robom grosi-

ste i detaljiste za dalju prodaju. I to je razlog što smatramo dobavljače firme vitalnim delom njenog marketing okruženja.

Dobavljači su važna karika u ukupnom „sistemu stvaranja vrednosti” za kupce. To su firme i pojedinci koji obezbeđuju resurse koji su potrebni preduzeću da proizvede svoje proizvode i usluge. Zbivanja kod dobavljača mogu ozbiljno da pogode plan marketinga. Pretpostavimo da je neki restoran zakazao za vikend degustaciju vrhunskih vina. Neposredno pred početak degustacije, dobavljač vrhunskih vina može pozvati restoran i saopštiti da, zbog kašnjenja njegove isporuke, nije u mogućnosti da isporuči gotovo polovinu uzoraka vina za degustaciju. Šef restorana mora sada da traži alternativne izvore snabdevanja ili da razočara goste koji su pozvani na degustaciju. Menadžeri marketinga često nisu dovoljno zainteresovani za stranu snabdevanja marketinga. Ali postaju vrlo zainteresovani kada dođe do nestašica. Moraju posmatrati raspoloživost ponude - nestašice ili zastoji, štrajkovi zaposlenih i drugi događaji mogu ozbiljno ugroziti prodaju u kratkom roku i bitno umanjiti satisfakciju kupca u dugom roku. Menadžeri marketinga takođe prate kretanja cena njihovih ključnih inputa. Povećanje troškova nabavke može izazvati povećanje cena koje opet može da naškodi obimu prodaje preduzeća. Za preduzeća koja posluju na veoma konkurentnim tržištima, gde je diferencijacija između proizvoda minimalna, obezbeđivanje snabdevanja po najboljoj mogućoj ceni može biti vitalno, kako bi se uštede u troškovima u obliku zaračunavanja nižih cena prenele na potrošače. Gde je pouzdanost isporuke kupcima presudna, nepouzdana dobavljači mogu osujetiti marketing napore proizvođača. Neki hoteli sklapaju ugovore sa poznatim restoranima radi snabdevanja hranom i pićem. Snabdevanje sa uslugama ishrane i pića sa strane omogućava hotelima da se koncentrišu samo na smeštaj, prepuštajući specijalistima da u prostorijama hotela obavljaju pripremu hrane i služenje pića.

Na makrobazi, dobavljači su potrebni turističkoj destinaciji. Neke od komponenata turističke destinacije su usluge avio-prevoza, hoteli, restorani, zemljani radovi, oprema za skupove i zabavu. Jedna od uloga turističkih biroa je da osiguraju izbor dobrih dobavljača turističkih proizvoda na svom području. Oni moraju odabrati organizacije koje će biti u stanju da posetiocima pruže niz turističkih aktivnosti i opcija.[13]

Marketing posrednici su nezavisne poslovne organizacije koje direktno pomažu tok roba i usluga između marketinga preduzeća i njegovih tržišta. Oni mu pomažu da promoviše, prodaje i distribuira

svoje proizvode do finalnih kupaca. Postoje dva tipa posrednika: 1) firme koje nazivamo *posrednicima* (preprodavcima) - grosisti i detaljisti i 2) razli čite *uslužne organizacije* - firme za obavljanje fizičke distribucije, agencije za marketing usluge i finansijski posrednici, koje su potrebne da bi se kompletirala razmena između kupca i prodavca. Ovi posrednici obavljaju svoju aktivnost između preduzeća i njegovih tržišta i između preduzeća i njegovih dobavljača. Otuda su deo *kanala distribucije*.

U nekim slučajevima za preduzeće je možda efikasnije da ne koristi marketing posrednike. Proizvođač može da nabavlja *direktno* od svojih dobavljača ili prodaje *direktno* svojim kupcima i sam obavlja svoje aktivnosti fizičke distribucije, finansija itd. Ali marketing posrednici su specijalisti u svojim respektivnim područjima. Često bolje rade posao uz niže troškove nego što to može da uradi sam marketing proizvođača. Kao i dobavljači, marketing posrednici predstavljaju važnu komponentu ukupnog sistema stvaranja vrednosti preduzeća.

Preprodavci su firme kanala distribucije koje pomažu da firma nađe kupce ili im proda. Ovde su uključeni grosisti i detaljisti, koji kupuju i preprodaju robu. Nije lako izabrati i raditi sa preprodavcima. Ove organizacije često imaju dovoljno snage da diktiraju uslove ili čak izbace proizvođača sa velikog tržišta.

Firme fizičke distribucije pomažu preduzeću da skladišti i transportuje proizvode od mesta njihove proizvodnje do njihovog odredišta. Radeći sa skladišnim i transportnim firmama, preduzeće mora da odredi najbolje načine za skladištenje i isporuku proizvoda, balansirajući faktore kao što su troškovi, otprema, brzina i sigurnost.

Agencije za marketing usluge su firme za istraživanje marketinga, propagandne agencije, medijske firme i konsultantske firme u domenu marketinga, koje pomažu firmi da usmeri i promovise svoje proizvode za prava tržišta. Kada preduzeće odluči da koristi usluge neke od ovih agencija, mora biti pažljivo u izboru, jer ove firme variraju po kreativnosti, kvalitetu, usluzi i ceni.

Finansijski posrednici obuhvataju banke, kreditne kompanije, osiguravajuće kompanije i ostale koji pomažu u obavljanju finansijskih transakcija ili osiguranja od rizika vezanih za kupovinu i prodaju robe. Mnoge firme i kupci zavise od finansijskih posrednika u finansiranju njihovih transakcija.[18]

Preduzeće treba pomno da izučava tržišta svojih *kupaca*. Napred su navedeni različiti tipovi tržišta: potrošačko, poslovno, preprodavaca, državno, ne-

profitnih organizacija i međunarodno. Svaki tip tržišta ima specijalne karakteristike koje zahtevaju pažljivo izučavanje od strane prodavca. Kupci su krucijalni deo mikrookruženja organizacije. U komercijalnom okruženju, ako nema kupaca znači da nema ni posla. Kupci su jedini izvor prihoda za većinu organizacija. Ako povuku ili prenesu njihovu kupovinu na konkurenta, onda je ugrožen opstanak. Kupci traže vrednost za svoj novac. Preferencije kupaca se mogu veoma brzo promeniti, ali i prodavac može da utiče na njih.

Tržište je, u stvari, sve ono što je u vezi sa marketingom - kako ga doseći i opslužiti rentabilno i na društveno odgovoran način. Tržište treba da bude fokus svih marketing odluka u preduzeću. Napred smo definisali tržište. Za svrhe marketinga, definišemo tržište kao ljude ili organizacije sa potrebama koje treba zadovoljiti, sa novcem da se potroši i spremnošću da se potroši na kupovinu proizvoda i usluga. Prema tome, u marketingu bilo kojeg proizvoda ili usluge, treba razmotriti tri specifična faktora: 1) ljude ili organizacije sa potrebama, 2) njihovu kupovnu moć i 3) njihovo ponašanje pri kupovini.[19]

Marketing koncept ističe da bi bilo uspešno, preduzeće mora da stvori veću vrednost i satisfakciju za kupca od njegovih *konkurenata*. Stoga je potrebno učiniti nešto više od jednostavnog adaptiranja potrebama ciljnih potrošača. Mora se ostvariti strategijska prednost pozicioniranjem svoje ponude snažno protiv ponuda konkurenata u mislima potrošača. Preduzeće ima slobodu da prilagođava svoj marketing miks kako se menjaju okolnosti. Nijedno preduzeće ne može donositi odluke bez uvažavanja svog konkurentskog okruženja. Čak i monopoli moraju voditi računa o potencijalnim ulascima ili uspešnim supstitutima.

Nijedna konkurentska strategija marketinga pojedinačno nije najbolja za sva preduzeća. Svaka firma treba da razmotriti svoju veličinu i poziciju u grani u odnosu na svoje konkurente. Velike firme sa dominantnim pozicijama u grani mogu koristiti izvesne strategije koje male firme ne mogu sebi da priušte. Ali nije dovoljno biti samo veliki. I male firme mogu formulirati strategije koje im pružaju bolju stopu prinosa od one koju uživaju velike firme.

Marketing okruženje preduzeća takođe obuhvata različite javnosti, koje će ovde biti posebno razmatrane. *Javnost* je svaka grupa koja ima stvarni ili potencijalni interes u ili uticaj na sposobnost organizacije da ostvari svoje ciljeve. Pravi se razlika između sedam tipova javnosti.[16]

Finansijske javnosti utiču na sposobnost preduzeća da dobije finansijska sredstva. Glavne finansijske javnosti su banke, investitori i akcionari.

Medijske javnosti su one koje poseduju vesti, atrakcije i mišljenje urednika. One uključuju novine, časopise, radio i televizijske stanice.

Menadžment mora da uzme u obzir državna kretanja (**državne javnosti**). Često se moraju konsultovati pravnici preduzeća o pitanjima bezbednosti proizvoda, istine u propagandi i drugim pitanjima.

Marketing odluke preduzeća mogu biti dovedene u pitanje od strane organizacija potrošača, grupa za zaštitu sredine, manjinskih grupa i drugih, koji čine **građanske akcione javnosti**. Njegova služba za odnose sa javnošću može mu pomoći da stalno bude u vezi sa grupama građana i potrošača.

Svako preduzeće ima **lokalne javnosti**, kao što su stanovnici u susedstvu i organizacije lokalne zajednice. Velike kompanije obično imenuju službeno lice za održavanje kontakata sa lokalnom zajednicom, da prisustvuje raznim skupovima, odgovara na pitanja itd.

Preduzeće treba da bude zainteresovano za stavove **javnosti uopšte** o njegovim proizvodima i aktivnostima. Imidž preduzeća u javnosti utiče na njegovu kupovinu.

Interne javnosti preduzeća obuhvataju njegove radnike, menadžere, volontere i odbor direktora. Velike kompanije koriste novine i druga sredstva da informišu i motivišu njihove interne javnosti. Kada zaposleni misle dobro o svojoj kompaniji, taj pozitivan stav se onda prenosi i na eksterne javnosti.

U nastavku izlaganja prezentiraju se trendovi u makrookruženju od interesa za turizam.

3 EKONOMSKI TREND OVI I GLOBALIZACIJA

Ekonomsko okruženje, u suštini, prikazuje ekonomsko blagostanje zemlje, geografskih regiona i grupe zemalja. Opšte zdravlje ekonomije utiče na to koliko će potrošači trošiti i šta će kupovati. Ovaj odnos ima i svoju drugu stranu. Kupovina potrošača igra važnu ulogu u zdravlju ekonomije: zaista, izdaci potrošača čine neke 2/3 ukupne ekonomske aktivnosti. Tržišta zahtevaju kako ljude, tako i kupovnu moć.

3.1 Privredni ciklus

Ekonomske promene predstavljaju i probleme i mogućnosti za menadžera turističkih aktivnosti. Privreda je kompleksan lanac istovremenih akcija i reakcija. Implikacije ekonomskih problema utiču na sve aspekte poslovne strategije turističke orga-

nizacije. Privreda koja je u ekspanziji ima direktan uticaj na proizvode i usluge preduzeća; ona, takođe, olakšava osnivanje novih preduzeća.

Opšte stanje privrede fluktuiru, u manjoj ili većoj meri, u svim privredama sveta. Ove promene u opštim privrednim uslovima utiču (i pod uticajem su) na ponudu i tražnju, kupovnu moć, spremnost da se kupi (sklonost kupovini), nivo izdataka potrošača i intenzitet konkurentskog ponašanja. Prema tome, sadašnji ekonomski uslovi i promene u privredi imaju širok uticaj na uspeh strategije turističke organizacije.

Fluktuacije u privredi slede opštu zakonitost koja se često označava kao **privredni ciklus**. Po tradicionalnom stanovištu, privredni ili poslovni ciklus se sastoji iz četiri faze: prosperitet (bum), recesija, depresija i oživljavanje ili oporavak. Mada su opšti ekonomski uslovi, uglavnom, funkcija privrednog ciklusa, njihovi efekti mogu biti komplikovani ostalim faktorima, kao što su inflacija i nestašica resursa.

Pre nego što analiziramo svaku fazu privrednog ciklusa, treba da razumemo odnose ekonomije i tržišta. Tržišna ekonomija ima dve faze razvoja: *rastuću* tržišnu ekonomiju i *opadajuću* tržišnu ekonomiju i dva tržišna faktora: *ponudu* i *tražnju*. Proizvođač želi da njegova tražnja bude uvek visoka, a potrošač želi da njegovi troškovi kupovine uvek budu niski. U stvari, tražnja je cena po kojoj je potrošač spreman da kupi i proizvođač spreman da proda.

Kupovina potrošača se razlikuje u svakoj fazi privrednog ciklusa i prodavci moraju shodno tome da prilagode svoje strategije. Tokom **prosperiteta**, nezaposlenost je mala, agregatni dohodak je relativno visok, što ima za posledicu visoku kupovnu moć (pretpostavljajući nisku stopu inflacije). U meri u kojoj ekonomski izgledi ostaju prosperitetni, potrošači su generalno voljni da kupuju. Niska kamatna stopa i visoka kupovna moć često isto tako karakterišu prosperitet. Tokom prosperiteta, potrošači imaju poverenja u privredu, relativno su neosetljivi na visoke cene i mnogo spremniji da kupuju luksuznu robu. Kao odgovor na takav mentalitet potrošača, prodavci obično šire linije proizvoda tokom perioda prosperiteta, da bi iskoristili prednost povećane kupovne moći. Ponekad osvoje veće tržišno učešće intenziviranjem distribucije i promotivnih napora.

Nažalost, prodavci ponekad postaju toliki optimisti u vezi sa povoljnim ekonomskim okolnostima da preterano troše na aktivnosti marketinga. Preterano trošenje može imati za rezultat brojne probleme. Na primer, može rezultirati u namnoža-

vanju tako mnogo proizvoda da su brojni proizvođači nerentabilni, ili tako mnogo propagande da tražnja prekoračuje kapacitete ponude firme.[17]

Recesija je faza kontrakcije privrednog ciklusa. NBER (National Bureau of Economic Research - SAD) je definiše kao značajno opadanje ekonomske aktivnosti širom zemlje, koje traje više od nekoliko meseci, koje je normalno vidljivo u realnom BDP, realnom dohotku, zaposlenosti, industrijskoj proizvodnji i prodaji na veliko i malo. U makroekonomiji, recesija je opadanje u BDP zemlje, ili negativan ekonomski rast, za dva ili više sukcesivnih kvartala u godini. Šta izaziva recesiju? Recesija se normalno događa kada potrošači izgube poverenje u rast ekonomije i manje troše. To dovodi do smanjenja tražnje za robama i uslugama, koje u stvari dovodi do smanjenja u proizvodnji, otpuštanja i značajnog povećanja nezaposlenosti, što opet ima za rezultat smanjenje potrošnje potrošača. Investitori manje ulažu, jer se boje da će pasti vrednost akcija.

Recesija je period tokom kojeg dolazi do stezanja ekonomskog kaiša, preduzeća smanjuju proizvodnju, nezaposlenost raste, a opada opšta kupovna moć. Pesimizam koji prati recesiju često guši potrošnju, kako pravnih tako i fizičkih lica. Zbog smanjene kupovne moći, mnogi potrošači postaju više cenovno i vrednosno svesni - traže proizvode koji su bazični i funkcionalni. Ljudi redovno smanjuju njihovu potrošnju skuplje ugodne hrane i čine veći napor da uštede novac uzgajanjem i pripremom sve više svoje hrane. Pojedinci kupuju manje trajnih dobara, a više repariranih i proizvoda po sistemu uradi sam.

Uticaj recesije na individualna preduzeća može značajno da varira. Luksuzni ili modni proizvođači mogu biti teško pogođeni. Potrošači smanjuju putovanja, izlazak u restorane i zabavu. Neke druge vrste roba mogu zaista pokazati povećanje prodaje; potrošači će kupovati više hleba, a manje kolača. Ostali proizvođači opstaju zahvaljujući adaptaciji dizajna i tehnika prodaje od luksuznih artikala i korišćenjem prodajnih tema koje naglašavaju takve ekonomske uštede kao što su niski troškovi poslovanja i lako održavanje. Ekonomisti posmatraju turizam i putovanje kao luksuzna dobra, za kojima se tražnja povećava mnogo brže od proseka za ekonomiju u celini tokom perioda buma ili opada mnogo oštrije tokom recesije. Tokom recesije turisti koji su ranije putovali širom sveta mogu odlučiti da svoje odmore provedu blizu kuće.

Tokom recesije neke firme čine greške smanjujući drastično njihove marketing napore. Mogu da prestanu sa istraživanjem marketinga, obustave raz-

voj novih proizvoda, smanje broj prodavaca na terenu ili oštro smanje ulaganja u propagandu. Bilo koja ili nekoliko od ovih akcija mogu znatno da umanje sposobnost firme da preživi recesiju.

Stručnjaci za marketing, ipak, treba da razmotre revidiranje njihovih marketing aktivnosti tokom recesivnog perioda. Zbog toga što su potrošači više zainteresovani za funkcionalne vrednosti proizvoda, firma mora da usmeri svoje istraživanje marketinga na precizno utvrđivanje funkcija proizvoda koje su važne za kupce i onda osigurati da se te funkcije uključe u proizvode firme. Promocioni naponi treba da ističu vrednost i korisnost. Putem promocije, ljudi iz marketinga treba da ohrabre potrošače da troše a ne da štede. Zbog toga što su potrošači tokom recesije više osetljivi na cene, potrebno je da ljudi iz marketinga ocene efikasnost njihovih marketing operacija kako bi bili sigurni da su troškovi marketinga minimizirani da bi zadržali cene na prihvatljivom nivou.[18] Firme koje zadržavaju njihove marketing napore tokom recesije često stiču dodatnu prednost nad onima koje to ne čine. Prolongirana recesija može preći u depresiju.

Depresija je period u kojem postoji ekstremno visoka nezaposlenost, zarade i kupovna moć su vrlo niski, ukupno raspoloživi dohodak je na minimumu, izdaci potrošača padaju na svoj najniži nivo, a potrošačima nedostaje poverenje u ekonomiju. Neki eksperti ukazuju da depresija ne bi trebalo da bude uključena u privredni ciklus. Depresija pokazuje iste simptome kao recesija, ali intenzivnije. To je slikovito izrazio američki predsednik Harry Truman: „Recesija je kada vaš komšija izgubi posao. Depresija je kada vi izgubite posao”. Svet je doživeo veliku depresiju u XX veku - od 1929. do 1933. godine. Zbog devastirajućeg efekta depresije na preduzeća i pojedince, država deluje sa antidepresivnim merama da bi je izbegla. Tu su uključeni poreski podsticaji, kontrola novca u opticaju i promene u državnom budžetu.

Država koristi kako monetarnu, tako i fiskalnu politiku u nastojanju da nadoknadi efekte recesije, depresije i inflacije. Monetarna politika se koristi za kontrolu novca u opticaju, čime se u stvari utiče na štednju, potrošnju i investicije od strane preduzeća i pojedinaca. Preko fiskalne politike država može da utiče na iznose ušteta i izdataka putem izmene strukture poreza i putem menjanja nivoa državnih rashoda. Neki eksperti veruju da efektivno korišćenje monetarne i fiskalne politike može da eliminiše depresiju iz privrednog ciklusa.[19]

Oporavak je faza privrednog ciklusa u kojoj se privreda kreće od recesije ka prosperitetu. Tokom ovog perioda počinje da opada visoka stopa neza-

poslenosti, povećava se ukupno raspoloživi dohodak, vraća se spremnost za potrošnju, raste spremnost i sposobnost za kupovinu, i preduzeća i pojedinci imaju više poverenja u privredu.

Tokom oporavka ili oživljavanja privredne aktivnosti, marketing stručnjaci se suočavaju sa nekim problemima. Jedan je teškoća da se ustanovi kojom će se brzinom povratiti prosperitet. Takođe, teško je predvideti nivo koji će prosperitet dostići. U fazi oporavka, ljudi iz marketinga treba da zadrže što je moguće više fleksibilnosti u njihovim strategijama marketinga, kako bi bili sposobni da obave nužna prilagođavanja kako se privreda kreće od recesije ka prosperitetu.[20]

Preduzeća su posebno zainteresovana za razumevanje i predviđanje poslovnog ciklusa, ako on utiče na njihov sektor. Ako je ekonomija na dnu ekonomske recesije, to može biti idealan period za firme da počnu investiranje u nove proizvodne kapacitete, pre eventualnog uspona tražnje, jer će verovatno biti mnogo jeftinije nego čekati sve dok uspon u ekonomiji izvrši novi pritisak na cene njenih inputa. Tokom perioda ekonomskog buma, firme treba da očekuju da će neminovno uslediti opadanje privredne aktivnosti. Ako firma ne uspe da prepozna opadanje privredne aktivnosti na vrhu poslovnog ciklusa, rezultat može biti problem viška kapaciteta i zaliha. Prema tome, *analiza tačke zaokreta* u poslovnom ciklusu je postala presudna za ljude iz marketinga. Propuštanje zaokreta naviše na dnu recesije može imati za rezultat propuštanje mogućnosti ubiranja plodova kada dođe oporavak. S druge strane, reagovanje na pogrešan signal može ostaviti firmu sa skupim viškom zaliha i kapaciteta. Izuzetno je teško identifikovati tačku zaokreta u vreme kada se on događa. Ljudi iz marketinga nastoje da reaguju na tačke zaokreta što je moguće revnosnije, koristeći ključne vodeće indikatore, koji su istorijski bili prethodnici promene u nivou aktivnosti njihovog sektora.[21]

U novije vreme postalo je jasno da implikacije opadanja ekonomske aktivnosti u jednoj zemlji nisu više ograničene samo na tu zemlju. Veća međupovezanost zemalja u globalnoj ekonomiji znači da se ekonomski problemi u jednom području odražavaju širom sveta, što je najbolje pokazala nedavna finansijska i ekonomska kriza. Poslovni ciklusi, kao i drugi aspekti ekonomije, su kompleksni fenomeni, koji uprkos naporu vlade, poslovnih ljudi i drugih da ih kontrolišu, ponekad imaju sopstveni život. Uspesni menadžeri znaju kako da prepoznaju načine da opslužuju svoje kupce kako tokom dobrih, tako i tokom loših vremena.

3.2 Kupovna moć i spremnost na potrošnju

Tržište ne čine samo ljudi, već i njihova kupovna moć i spremnost da novac potroše na kupovinu roba i usluga. Ukupna kupovna moć je funkcija sadašnjeg dohotka, cena, ušteda i raspoloživosti kredita. Otuda glavni ekonomski elementi marketing okruženja, uključujući privredne cikluse, su potrošačev dohodak i njegova spremnost da troši. Ove ekonomske faktore preduzeće ne može da kontroliše, a oni sigurno imaju uticaj na njegovo poslovanje.

Realan pad dohotka po glavi stanovnika, upozorava na opreznu kupovinu. Stoga potrošači prilikom kupovine nastoje da ostvare određene uštede kupujući ekonomične verzije proizvoda. Neki kupci odlažu kupovinu trajnih potrošnih dobara, dok ih drugi kupuju iz straha da će cene kasnije biti još više. Mnoge porodice počinju da osećaju da su im nekada uobičajene stvari za ugodan život sada van domašaja.

Promene u navikama potrošača pri kupovini takođe rezultiraju iz novih uslova inflacije i nestašica. Neke kupovine se potpuno eliminišu, druge se odlažu. Postoji opšti trend da se dobije najviše za svoj novac (*marketing vrednosti*) i naglasak se stavlja na korist - mentalitet „nema razmetanja”. Marketing menadžeri moraju da analiziraju razloge za ove promene u navikama pri kupovini i da pokušaju da predvide koje će od ovih promena biti permanentne. Naglasak na niže cene apelovaće na one koji moraju da potroše manje iz ekonomske nužnosti.

Dok je inflacija period povećanja cena, recesija je vreme mrtve ekonomske aktivnosti. Očekivanja potrošača od inflatorne i recesivne privrede su važan elemenat skeniranja sredine. Potrošnja potrošača je pod uticajem budućih očekivanja. Ankete o očekivanjima potrošača se prate tokom vremena od istraživačkih organizacija, koje obično postavljaju pitanje „Očekujete li da će iduća godina finansijski biti bolja ili lošija?”

Jedan od načina da se predvidi kako će ekonomski elementi da utiču na potrošače je da se posmatra *kupovna moć* potrošača ili kupovna sposobnost. Pošto se rast i opadanje kupovne moći zasnivaju na ceni i dohotku potrošača, marketing menadžer treba da prati ove fluktuacije da bi predvideo tražnju za njegovim proizvodima i razvio odgovarajuću strategiju marketinga. Porast dohotka ne mora nužno da znači viši životni standard. Povećanje životnog standarda je funkcija kupovne moći.

Snaga kupovne moći osobe zavisi od ekonomskih okolnosti i količine resursa - novca, roba i usluga sa kojima se može trgovati u razmeni - koji

omogućavaju pojedincu da obavi kupovinu. Glavni finansijski resursi kupovne moći su dohodak, kredit i imovina (bogatstvo).[22]

Da bi se ocenila kupovna moć, potrebno je oceniti nivo dohotka potrošača. Šta je dohodak? Postoji tako mnogo različitih koncepata dohotka da je dobro pogledati neke definicije. **Dohodak** se odnosi na ukupna primanja potrošača, porodice ili domaćinstva tokom određenog perioda vremena uključujući platu, zaradu, državnu pomoć, penzije, dividende, kamate i druge izvore. **Raspoloživi dohodak**, kao efektivni kupovni dohodak je ono što preostaje posle poreza i doprinosa. Potrošači prvo koriste njihov raspoloživi dohodak da plate za neophodnosti kao što su hrana, odevanje, stanovanje, komunalije. **Diskrecioni dohodak** je iznos raspoloživog dohotka koji preostaje posle plaćanja za neophodne potrebe. Potrošači ga koriste da kupe ne baš toliko bitne stvari (luksuzna dobra, drugim rečima na želje, a ne na potrebe) kao što su TV, nakit, igračke, odmori, ulaznice za razne priredbe i slično. Ako preduzeće proizvodi proizvode koji se normalno kupuju sa diskrecionim dohotkom, onda treba da posveti dužnu pažnju stanju u privredi. Kada se misli da se približavaju teška ekonomska vremena, potrošači često reaguju smanjivanjem njihovih diskrecionih kupovina.

Još jedan indikator kupovne moći je **kredit**, koji omogućava potrošačima da kupe robe i usluge sada, a da ih plate kasnije. U suštini, kredit povećava tekuću, a smanjuje buduću kupovnu moć potrošača. Visina kamatne stope i iznos mesečne rate otplate kredita utiču na sklonost potrošača da koriste kredit i prodavci mogu to da iskoriste nudeći atraktivne stope ili planove otplate.

Još jedno merilo kupovne moći je **bogatstvo (imovina)** ili akumulirani finansijski resursi. Bogatstvo je vezano za dohodak, kada pojedinac postane bogat putem ostvarivanja visoke plate ili ako godinama štedi od zarada. Ali ljudi takođe stiču bogatstvo putem nasledstva, igara na sreću, poklona, ali i krađa i prevara. Pored gotovine, bogatstvo uključuje državne obveznice, nekretnine, dragocennosti, umetničke i antičke kolekcije i ostale investicije. Bogatstvo povećava kupovnu moć na tri načina: ljudi mogu da koriste svoje bogatstvo za obavljanje sadašnje kupovine, za generiranje prihoda i za uzimanje velikih iznosa kredita putem povećanja lične sposobnosti za kvalifikovanje za kredit.

Tržište čine ljudi koji imaju novac i spremni su da ga potroše. Stoga, pored razmatranja kupovne moći, prodavci moraju da ocene **spremnost potrošača da potroše svoj novac** (sklonost potrošnji), koja neke prodavce pogađa više nego druge. Otuda

su firme koje prodaju osnovna dobra kao što su hleb i mleko verovatno manje ugrožene kada opada spremnost potrošača da troše. Spremnost na potrošnju ili sklonost potrošnji je, uglavnom, pod uticajem ekonomskih razmatranja, koja mogu odražavati bilo tekuće okolnosti ili očekivanja za budućnost. Povećanja u primanjima, poreske olakšice, smanjenje raznih doprinosa ili očekivanja ovih poboljšanja - povećavaju spremnost potrošača za potrošnju. Anticipirane nestašice proizvoda i strah od porasta cena takođe povećavaju kratkoročnu spremnost za potrošnju. S druge strane, povećanje stope nezaposlenosti i očekivana otpuštanja radnika obuzdavaju spremnost za potrošnju. Isti uticaj imaju cene koje izgledaju visoko u poređenju sa cenama proizvoda supstituta. A ponekad promene u marketing okruženju mogu da povećaju spremnost potrošača da svoj novac potroše na neke proizvode i smanje je za neke druge.

Kako se dohodak ljudi menja, mogu se očekivati jasna pomeranja u relativnoj tražnji za različitim kategorijama roba i usluga. Pre više od veka i po (1857), nemački statističar E. Engel je publikovao rezultate svoje studije o tome kako se potrošači ponašaju u trošenju svog dohotka. **Engelovi zakoni** kažu da ako se dohodak porodice povećava: 1) manji procenat od porodičnog budžeta odlazi na hranu, 2) aproksimativno isti procenat ide za odevanje, 3) udeo ukupnih izdataka za stan, ogrev i osvetljenje ostaje stalan za sve kategorije dohotka i 4) udeo izdataka za obrazovanje, kulturu, higijenu, zabavu i razonodu raste brže od stope porasta dohotka.

Prošlo je mnogo decenija otkad su formulisani Engelovi zakoni. Za to vreme mnoge stvari su se promenile, ali prvi i treći Engelov zakon izgleda da važe i danas. Četvrti Engelov zakon je takođe tačan, izuzev što izdaci za artikle za ličnu negu nastoje da opadaju ili ostaju isti kako se dohodak povećava. Drugi Engelov zakon se ne može danas prihvatiti. U stvari, sa sukcesivno višim nivoima dohotka, povećava se iznos dohotka koji se troši na odeću.

Studije pokazuju da je rast dohotka najmoćniji generator turističkih tokova. Ekonomski rast i veća kupovna moć, kombinovani sa većim raspoloživim slobodnim vremenom, pružiće većem broju ljudi mogućnost da putuju.

3.3 Globalna finansijska i ekonomska kriza

Ekonomski izveštaji nacionalnih i međunarodnih organizacija i institucija se slažu u tome da je globalna ekonomija u ozbiljnoj krizi. Rapidno širenje finansijske i ekonomske krize, sve lošiji ekonom-

ski izgledi i opadanje outputa u većini glavnih turističkih tržišta ima ozbiljne negativne posledice na turizam. Globalna ekonomija i turizam su neraskidivo povezani i ekonomski prosperitet u zemljama odakle dolaze turisti je presudno važan za turističku destinaciju. Skorije *globalne finansijske i ekonomske krize* su pokazale i pozitivan i negativan efekat na turizam, uz čiju pomoć neke zemlje još uvek doživljavaju rast u turizmu, u poređenju sa velikom većinom koja trpi zbog opadajućeg razvoja turizma. Oštar pad u prilivu turista, dužini boravka, potrošnji turista i sve veće restrikcije na izdatke za poslovna putovanja doveli su do značajne kontrakcije hotelsko-turističke ekonomske aktivnosti širom sveta. Ovi efekti rezultiraju iz povećane nezaposlenosti, promenljivosti tržišta, ekonomske i društvene nesigurnosti i značajnog opadanja u prihodima prosečnog domaćinstva.

Klasična interpretacija efekta ekonomske krize je opadanje turističke tražnje u regionima koji generiraju turizam, dok turističke destinacije mogu da dožive bilo pozitivan ili negativan uticaj u vezi sa turističkom tražnjom i prihodima. Industrija putovanja i turizma suočena je sa mnogim krizama u zadnjih nekoliko godina, a okruženje u kojem posluju mnoge turističke destinacije postaje sve više neizvesno. Ono što je važno to je da ljudi nauče nešto iz prošlih kriza, uključujući i to kako upravljati turističkim aspektima krize i kako početi restauraciju turističkih aktivnosti posle inicijalnog oživljavanja i rehabilitacije turističke destinacije koja je bila pogođena krizom.[23]

Iako su ekonomisti činili značajne napore da razviju modele tražnje i ocene efekta specifičnih događaja (analiza uticaja) kao što su napadi 11. septembra, SARS, mega-događaji, ratovi, teroristički napadi itd., istraživanja efekata finansijske i ekonomske krize na turizam su sasvim retka (npr. kriza u Aziji 1997. godine). Generalno, studije koje su ispitivale uticaj opadanja privredne aktivnosti na turizam bile su parcijalnog karaktera, tj. krize koje su izučavane bile su samo regionalnog i/ili sektorskog domena. Nasuprot tome, sadašnja kriza ima globalni i sveobuhvatni uticaj. Uz ovo treba dodati značajne promene u ponašanju potrošača: eksplozivni rast pretnje nezaposlenosti, gubitak dohotka, neizvesnosti u oceni sadašnje i buduće vrednosti imovine i sigurnosti štednje, starosne penzije i životna osiguranja postaju dugoročni amortizer potrošnje i, kao posledica toga, investicija. Otpuštanja radnika kao odgovor na sveprisutni krizu nesrazmerno će pogoditi luksuzna dobra generalno, kao i turističke usluge posebno (koje su „potrošna dobra koja nisu neophodna”) da bi mogla da se obezbede

neophodna dobra kao što su hrana, grejanje, električna energija, stanarina ili prevoz.[24]

Činjenica je da je turizam proteklih godina i decenija povremeno bio izložen eksternim šokovima, koji su imali za rezultat značajan pad u turističkim tokovima, ali je bio sposoban da se ponovo oporavi. Zbog svojih globalnih implikacija i činjenice da direktno utiče na finansijsku sposobnost ljudi da putuju, sadašnja globalna ekonomska kriza bi mogla da postane najoštrija kriza sa kojom se turizam ikada suočio. Opadanje tražnje za putovanjima u svim segmentima kupaca značajno ugrožava perspektive rasta kompanija. Razlozi su, kao što smo pomenuli, finansijska nesposobnost potrošača, neizvesnost posla i mere štednje koje su kompanije preduzele u domenu poslovnih putovanja. Pored toga, paketi ekonomskih stimulativnih mera zema-lja u krizi ne usmeravaju investicije u putovanja. Teško da će bilo koji segment privrede, i turizma posebno, ostati netaknut sadašnjim ekonomskim razvojem. Pa ipak, i u takvoj situaciji neke kompanije će uspeti da nadmaše industrijski prosek - uprkos ali i zahvaljujući implikacijama globalne ekonomske krize.

Sadašnji trendovi u međunarodnom turizmu su: [25]

- Opadanje izdataka je mnogo snažnije od opadanja dolazaka.
- Postoje dokazi da su domaće i bliže strane destinacije osetile znatno manje krizu od udaljenih destinacija.
- Turisti ekonomišu na trajanju njihovog boravka, smanjuju njihove izdatke po noćenju i nastoje da žrtvuju sekundarne odmore.
- Turisti nastoje da vrše bukiranje u poslednjem trenutku (opšte neizvesnosti, dilovi u poslednjem trenutku), stav „čekaj i posmatraj”.
- Kriza teže pogađa poslovna putovanja nego putovanja na odmor, takođe gradski turizam oseća snažan pad tražnje (poslovna putovanja, sekundarni odmori).
- Noćenja, i u luksuznom i u nisko-budžetskom smeštaju, pokazuju nadprosečnu stopu.
- Smeštaji sa mogućnošću kuvanja pokazuju povećanje u tražnji.

Teško je formulisati strategije turističkog marketinga za izbegavanje (ili ublažavanje) uticaja globalne finansijske i ekonomske krize, posebno zbog toga što je nivo tražnje uglavnom determinisan makroekonomskim faktorima i poslovnim očekivanjima. Pa ipak, moguće je skicirati neke grube smer-nice:[26]

- Kresanje izdataka za marketing je kontraproduktivno i samo će pojačati krizu. Trebalo bi što je

moguće više izbegavati prociklične navike u trošenju. Uticaj budžeta za marketing mogao bi se povećati intenzivnom kooperacijom.

- U teškim ekonomskim vremenima, potencijalni gosti preferiraju nacionalne i strane destinacije koje su bliže njihovoj kući. Putovanja i izleti na veliku daljinu koja uključuju let avionom su prošla, smanjena ili se odlažu. Otuda najbolje izgleda imaju destinacije do kojih je lako doći kolima i u okviru razumne udaljenosti od gusto naseljenih izvornih tržišta koja se karakterišu sa visokim stepenom putovanja (npr. Centralna Evropa). Poznavanje obližnjih destinacija smanjuje faktor iznenađenja, jer su potrošači barem delom svesni šta mogu da očekuju u vezi ranga, cene i kvaliteta proizvoda. Iz ovog razloga, intenzivna pažnja prema lokalnim tržištima (ne samo za zadržavanja preko noći, nego i za dnevne izlete) je realan put za ublažavanje posledica nedostatka tražnje).

- U vremenu krize raste tražnja za paket aranžmanima all-inclusive, koja bi mogla veoma da varira u vezi sa trajanjem i nivoom kvaliteta. Goste ne bi trebalo primoravati da prolaze kroz dugoročne procese bukiranja unapred. Kratkoročna fleksibilnost obezbeđuje konkurentsku prednost.

- Ponovni posetioци poznaju region njihovog odmora i idealan su segment za izdašnu brigu i pažnju da bi se ublažio pad poslovne aktivnosti.

- Sa potrošačima koji vrlo kritički gledaju na racio cena-performanse, korisno je da se jasno demonstrira individualna korist od proizvoda. Što je ponuda transparentnija, to će i gosti više znati o tome šta mogu da očekuju u vezi troškova.

- Mada će se pritisak na cene povećati, trebalo bi izbegavati značajne popuste, jer to čini posle čak još težim vraćanje na originalni nivo cene kada se pojave znaci oporavka. Cene bi trebalo zadržati što je više moguće i nivo poduprti dodatnim privremenim specijalnim ponudama.

- Inovacije i interpretacije novih proizvoda uvek pomažu da se steknu novi kupci.

- Faze vrlo niske tražnje su dobra mogućnost da se izvrši interna strukturna reforma i primene novi koncepti. Lakše je prevazići rezistentnost na tehnološke i organizacione inovacije.

- Jačanje motivacije zaposlenih poboljšava kvalitet uslužnih operacija i povećava satisfakciju kupca, koja je glavno merilo za poboljšanje njihove konkurentске pozicije.

- Identifikovanje potencijalnih ušteda troškova nudi neki zaokret za mere koje kreiraju tražnju i neophodne investicije.

Pošto turizam uključuje diskrecioni dohodak, on se tradicionalno smatrao osetljivim na ekonomsku

neizvesnost i nestabilnost. Prema tome, može se očekivati da tokom teških ekonomskih vremena ljudi mogu da preferiraju da zadrže njihovu gotovinu za esencijalne stvari u životu kao što su hrana, „krov nad glavom” i ono što je neophodno porodici. U kratkom do srednjem roku, skoro je izvesno da će značajna grupa putnika da optira za smanjenje njihovih izdataka za putovanja. U vezi sa izborom destinacije, turisti će u godinama koje dolaze vrlo verovatno da putuju bliže kući, fenomen koji se u novije vreme naziva „staycation” - gde ljudi optiraju da ostanu u njihovoj zemlji, regionu ili gradu i uživaju u muzejima, parkovima i ostalim atrakcijama koje obično smatraju proverenim. Očekuje se da će domaći turizam doživeti bum kao reperkusiju globalne ekonomske recesije i očekuje se da će segmenti kao što su posete prijateljima i rodbini, ponovni posetioци, putnici sa specijalnim interesovanjima i nezavisni putnici da budu vrlo živahni. Međutim, opadanje u dužini zadržavanja i izdatacima međunarodnog turizma biće mnogo izraženiji nego u obimu (ili broju dolazaka); destinacije koje nude vrednost za novac (npr. mesta sa povoljnim deviznim kursom) verovatno će biti destinacije koje će putnici da preferiraju. U takvoj situaciji čini se da je kritična saradnja između javnog i privatnog sektora za održivost međunarodnog turizma u regionu. Moglo bi se tvrditi da će turizam u pojedinačnoj ekonomiji ostati vrlo ranjiv na ekonomsku recesiju i veruje se da će kolektivne strategije putem kolaboracije, regionalne kooperacije i partnerstva služiti kao strategije za uspešnu borbu za oporavak domaćeg i stranog turizma. Međutim, smer turizma ka čistijem, zelenijem i vrlo održivom rastu se svakako podrazumeva.[27]

3.4 Globalizacija

Globalizacija, rastuća međusobna povezanost koja se odražava u proširenim tokovima informacija, tehnologije, kapitala, roba, usluga i ljudi širom sveta, od mogih se smatra dominantnim megatrendom, snagom koja je toliko svuda prisutna da će suštinski oblikovati sve druge trendove u svetu narednih decenija. Povećana međunarodna povezanost nastaviće da menja i oblikuje savremeni život, smanjujući dalje ograničenja fizičkih granica i šireći geografski domen društvenih mreža. Globalizacija je moćna sila koja oblikuje nacionalne i regionalne ekonomije, koje su povezane i međuzavisne kao nikada pre. Usluge, uključujući turizam, su sektor globalne ekonomije koji brzo raste.

Postoji šest glavnih faktora koji će se kombinovati da pospeše opšti dinamizam i rast i nastave da podstiču globalizaciju:[28]

- Politički pritisci za viši životni standard kako se demokratija širi globalno.

- Poboljšane makroekonomske politike. Opšta poboljšanja poslednjih godina u ekonomskoj politici i menadžmentu postavljaju nivo za budući dinamizam.

- Deregulacija/deliberalizacija. Očekuje se da će se nastaviti naponi da se uklone barijere za međunarodna putovanja putem tekuće liberalizacije prevoza i ostalih formi deregulacije.

- Porast trgovine i investicija. Tokovi međunarodne trgovine i investicija će rasti, podstičući povećanja i svetskom BDP.

- Difuzija informacione tehnologije. Sveobuhvatno inkorporiranje informacionih tehnologija nastaviće da ostvaruje značajna poboljšanja u efikasnosti razvijenih privreda. Najveće koristi od globalizacije ostvariće zemlje i grupe koje mogu da pristupe i usvoje nove tehnologije.

- Sve veća dinamika privatnog sektora. Rapidna ekspanzija privatnog sektora u mnogim zemljama koje se pojavljuju na tržištu - zajedno sa deregulacijom i privatizacijom u Evropi i Japanu - podstaći će ekonomski rast putem stvaranja konkurentskih pritisaka za mnogo efikasnije korišćenje resursa.

Kakav značaj ima globalizacija za turizam? Globalizacija ima za rezultat lakše prelaženje granica, što za turizam može da znači mnogo više stranih turista kao i povećanje globalne konkurencije od međunarodnih turističkih destinacija. Još određeni je, globalizacija će uticati na brojne načine na turizam:[29]

- Projektovana dinamika svetske ekonomije predviđa obezbeđivanje osnove za povećanje domaćeg i međunarodnog turizma.

- Povećana globalna konkurencija od međunarodnih turističkih destinacija.

- Ekonomski rast i veća potrošačka moć, kombinovani sa većim raspoloživim slobodnim vremenom, pružiće većem broju ljudi mogućnost da putuju.

- Ekonomije Azije koje su u ekspanziji, posebno Kina i Indija, generiraće veliki broj turista, kao što će i rapidno razvijajuće zemlje uključujući Indoneziju, Brazil, Rusiju i one u Istočnoj Evropi.

- Difuzija informacionih i komunikacionih tehnologija (ICT) će podstaći globalizaciju i povećavati konkurentsku prednost destinacija koje obuhvataju turistička preduzeća koja posluju strateški da bi pridobila posetioce i njihove izdatke s tim u vezi. Oni koji ne prihvate ICT zaostajće u održavanju konkurentске prednosti.

- Uticaj globalizacije na turizam je u tome što će se moć koncentrisati u relativno malom broju veli-

kih mreža u turizmu i putovanju. Ove globalne mreže u putovanju i turizmu dostići će globalizaciju ne samo putem vertikalne, horizontalne nego i preko dijagonalne integracije, ekonomija kako skale tako i širine, i znatnih investicija u elektronske baze podataka i marketing.

- Na drugom kraju skale, operatori koji posluju u tržišnim nišama i dalje će nuditi specijalne proizvode i usluge i doživljaje za individualne i kolektivne turiste sa odabranim ukusima.

- Globalne firme će tražiti globalnu radnu snagu što će povećati pomeranja ljudi ka razvijenim zemljama i sve veći broj radnika koji su napustili svoju zemlju. Povećana mobilnost posla dovešće do visoke stope rasta u poslovnim putovanjima.

Globalizacija bi se mogla analizirati kao društveni proces, koji je u različitom stepenu zakoračio u različite domene kao što su spoljna trgovina ili finansijska tržišta i deluje na mnoštvo društvenih dimenzija kao što su kultura, tehnologija, politika itd. Ove dimenzije globalizacije karakterišu i sistem turizma:[30]

Ekonomija

- strategije vertikalne i horizontalne integracije turističkih preduzeća

- strane investicije u hotele i turističke atrakcije („globalna turistička tržišta”)

- globalni igrači i stratezijske alijanse

- globalni turistički menadžment

- konkurencija područja za putovanja (destinacija) širom sveta

Tehnologija

- globalni sistemi rezervacije, elektronska tržišta

- standardizovane tehnologije kod sistema prevoza

Kultura

- globalni „svetski turista”: ujednačavanje ponašanja u putovanju

- nastanak globalnog „sela za putovanje”

Ekologija

- turizam kao „globalni sindrom problema okruženja”, povratna dejstva promene klime na ciljna područja

Politika

- rastući značaj međunarodnih turističkih organizacija

- neophodnost koordinacije i regulisanja putničkog saobraćaja širom sveta

- održivi turizam kao model.

4 DRUŠTVENI TRENDOVI

4.1 Demografsko okruženje

U turizmu, posebno na strani tražnje, socio-demografske promene - a ovde posebno rastuće „starenje” društva - pobrinuće se za korenite promene. Društveni faktori za koje se veruje da će uticati na turizam i putovanja u godinama koje dolaze mogli bi se podeliti u tri podkategorije: socijalne vrednosti u društvu, stil života i demografija. Društveni faktori su tesno međusobno povezani sa kulturnim faktorima, pošto su pojedinci deo većih društvenih grupa koje utiču na njihovo ponašanje, koje su u stvari deo kulture i pod uticajem su kulture koja ih okružuje.

Kakav će uticaj imati društveni trendovi na turizam? Povećana očekivanja ljudi generiraće veći zahtev za diskrecionim izdacima za turizam i putovanje. Ovaj zahtev, zajedno sa drugim društvenim promenama, uticaće na karakteristike turizma i turističke tokove. Povećanje svetskog stanovništva, uz poboljšanje zdravlja starijih osoba, impliciraće više potencijalnih putnika, naročito pod pretpostavkom povećanog ekonomskog rasta u većini zemalja. Rastu stanovništva na globalnom nivou doprineće, pre svega, zemlje u razvoju, pa otuda uprkos globalnog ekonomskog napretka dohodak po glavi stanovnika neće porasti. U industrijskim zemljama, naprotiv, demografska promena će se drugačije odraziti. U narednih 10 do 20 godina, broj stanovnika će se verovatno samo neznatno promeniti (pre opasti ili stagnirati, nego rasti). Trajnije opadanje stope nataliteta i istovremeno produžavanje životnog doba dovešće do jasnog pomeranja u starosnoj strukturi, do „prestarivanja” društva, smanjenja broja radno sposobnog stanovništva i negativnog dejstva na slobodno raspoloživa sredstva. Tome treba dodati sve veći broj izgubljenih radnih mesta. Primećan potencijal u turizmu starijih osoba (osoba trećeg doba, „sedih glava”) i dalje će dobijati na značaju. U prilog tome da će seniori u doglednoj budućnosti ostati „motor rasta turizma” posebno govori činjenica da je veliki deo ovog tržišnog segmenta za sada finansijski još uvek dobro osiguran, tako da delom postoji značajna kupovna moć za turističku potrošnju.

Novac i vreme se sve više neravnomerno raspodeljuju. Stoga se dugoročno nagoveštava jasna promena strukture: rastuća polarizacija stanovništva u dve grupe, ljude sa visokim prihodima ili imovinom i malo slobodnog vremena na jednoj, i ljude sa malo novca i nekada mnogo slobodnog vremena na drugoj strani.

Uočavanje i razumevanje trendova u razvoju turizma omogućava turističkim destinacijama da formulišu strategije za ostvarivanje konkurentne prednosti nad drugima. Za turizam su važni *demografski trendovi*, jer mogu da ukažu na to šta se može očekivati u godinama koje dolaze. Demografska struktura će se značajno promeniti. Porodična domaćinstva će postati manja. Glavne generacijske grupe su Baby Boomers (rođeni oko 1945-1960), generacija X (ili Baby Busters) (rođeni oko 1960-1980), generacija Y (ili milenijumska generacija, generacija mreže i digitalna generacija) (rođena oko 1980-1995). Generacija Y ima potencijal da transformiše društvo iz perspektive kako potrošača, tako i proizvođača roba i usluga. Glavna promena se događa u ravnoteži generacijske dominacije, sa generacijom Baby Boomera koja napušta liderske i menadžerske pozicije i biva zamenjena sa generacijom Y, i kao radna snaga i kao turisti.

Značajna demografska promena koja utiče i koja će uticati na tražnju za proizvodima i uslugama u EU jeste povećanje učešća ljudi starosti preko 50 godina i smanjenje učešća mlađih starosnih grupa. Sledeći primer pokazuje kako starosna struktura stanovništva utiče na repozicioniranje ponude kompanija u turizmu. Ljudi stariji od 50 godina (generacija „baby boomera”) predstavlja najveći segment populacije u razvijenim zapadnim zemljama (u svetskim razmerama to je preko pola milijarde stanovnika, procentualno to je oko 15% od ukupne populacije u razvijenim zemljama Zapadne Evrope). Ovo bogato tržište je veliko i postaje sve veće. Nakon što su ga dugo vremena zanemarivali, ljudi iz marketinga konačno počinju da uviđaju izuzetne šanse koje im pruža tržište „sedih glava” (tržište „ljudi trećeg doba”). Ali osvajanje ovog tržišta neće biti nimalo lako. Ovi „mladi stari ljudi”, mlada lačkog i avanturističkog duha, žele da se o njima sudi na osnovu njihovih stavova, a ne na osnovu njihovih godina. „Baby boomeri” imaju avanturistički duh i želju da vide svet. Po odlasku u penziju najviše novca troše na putovanja u inostranstvo. S obzirom na njihovo obrazovanje i prefinjenost, „baby boomeri” zahtevaju godišnje odmone koji su u skladu sa njihovim stilom života. Njihova interesovanja su prilično raznovrsna. Jedni su naklonjeni godišnjim odmorima sa puno akcije i uzbudljivih dešavanja, dok su drugi više zainteresovani za godišnje odmone gde će steći bogata kulturna iskustva.

Kompanija Saga Holidays, vodeća kompanija za tržište sedih u sektoru turizma, promenila je svoju ponudu u skladu sa promenama trendova kod ove grupe. S obzirom na to da mnogi stariji potrošači pokazuju avanturistički duh, ova kompanija sada

nudi godišnje odmore u udaljenim destinacijama sa puno akcije i uzbuđenja. Nedavno je turistička kompanija Thomas Cook izvršila rebrandiranje svog programa „Većito mladi“, namenjenog ljudima starijim od 50 godina, s ciljem da zadovolji raznovrsna interesovanja svojih ciljnih kupaca. Njena nova brošura cilja na pet različitih grupa nudeći sledeće tipove godišnjih odmora: „Otkrite“, „Naučite“, „Odmorite se“, „Budite aktivni“, i „Uživajte u životu“.[31]

Menjanje demografskog profila potencijalnih posetilaca prisiljava ljude iz marketinga da odustanu od njihovog konvencionalnog shvatanja tržišta i razviju nove pristupe i strukture kada formulišu njihove strategije. Na primer, generacija Y i kasnije generacije imaju vrlo različita očekivanja i nivo lojalnosti prema destinaciji što često menja načine razmišljanja, ali i nudi značajne nagrade za one destinacije koje su sposobne da shvate i brzo se adaptiraju ovim novim putnicima.

Ovom demografskom promenom biće pogođena bar dva ključna područja u turizmu. Na prvom mestu, generacija Y predstavlja novu grupu turista koju destinacija može da podmiri, budući da su njeni članovi dostigli fazu života kada su sposobni da donose sopstvene odluke o potrošnji i gde imaju potencijal da formiraju dugoročne lojalnosti sa proizvodima koji zadovoljavaju njihove potrebe.

Na drugom mestu, polazeći od pretpostavke da će buduća turistička industrija verovatno da ostane prilično radno intenzivna, izmenjene demografske okolnosti mogu imati ozbiljne implikacije za turizam destinacije i njenu kompetentnost. Karakteristike vezane za rad i stavovi zaposlenih generacije Y su radikalno različiti od onih kod prethodnih generacija (X i Baby Boomers) i fundamentalne su u određivanju uslužne orijentacije turističke destinacije, pretpostavljajući da je generacija Y rastuća grupacija ljudi. Mladi ove generacije ne žive da bi radili, već rade da bi živeli. Posao im samo obezbeđuje prihod da bi radili ono što žele da rade.

Širom sveta je prisutan trend ka *urbanizaciji*. Rastuća urbana zagušenost i u industrijalizovanom i u svetu u razvoju dovešće do sve većeg osećanja potrebe angažovanja u izbegavanju i/ili odlaganju diskrecionog turizma.

Veći pritisak na „vreme“ i rastući nivo „stresa“ dovode do sve većeg naglaska na sredstva „bežanja“ kroz odmor.

Starenje stanovništva ima implikacije za tip turističkih doživljaja koji će tražiti posetioci i tipove proizvoda i usluga koje treba da razviju turistička preduzeća. Oblikovanje i prodaja turističkog proizvoda treba da se prilagodi sve starijim potencijal-

nim putnicima. Ne sme se, međutim, zaboraviti da se sa rastućim starenjem društva povećava i broj ljudi sa zdravstvenim problemima.

U dugom roku će se pojačati tendencija da se (i) tržište seniora podeli u dva segmenta, prvi „konzumenti doživljaja“ („Master Consumer“ ili „Happy Ender“), koji podrazumeva visoke turističke izdatke, i drugi „štedljivi konzumenti“, kojima na raspolaganju stoji neznatan budžet, ali čija je želja za putovanjem nesalomiva. Turistička privreda onda mora - snažnije nego sada - da za obe grupe razvije ponude koje će biti adekvatno prilagođene ciljnim grupama. Prva grupa je svesna brenda i kvaliteta, traži „nešto posebno“ i može ga sebi i priuštiti. I „štedljivi konzumenti“ mogu, svakako, biti ciljna grupa, koja nikako ne bi smela da se zanemari zbog njene veličine.

Karakteristike nastajućih turista uključuju tražanje za „doživljajima“; biti novcem bogat/vremenom siromašan; posedovanje veće fleksibilnosti u korišćenju slobodnog vremena; biti hedonista, oštrouman, svestan kvaliteta, samostalan. Turisti postaju obično više kritični i manje lojalni i traže vrednost za novac, ne neminovno i niže cene.

Pojedinci, posebno oni u razvijenim zemljama, koji imaju povećanu društvenu i svest o okruženju, tragaće za „autentičnim“ turističkim doživljajima. Oni žele da budu uključeni kao učesnici, a ne kao posmatrači i traže niz opcionih doživljaja.

Jedan od rezultata bi bio fragmentacija turističkog tržišta u podskupove jedinstvenih doživljaja. Nastajući turista se takođe označava i kao putnik „koji uživa“.

Porodični odmori ostaju, ali će se veći rast dogoditi u odmorima za penzionere i za individualce.

Paralelno sa promenama u demografiji su *promene u ukusima*. Odmori su postali vrlo specijalizovani i sve više nose sa sobom neku vrstu obrazovnog ili kulturnog doživljaja (iskustva). Turisti se sve više interesuju za otkrivanje, doživljavanje, učestvovanje, učenje i sve prisnije uključivanje u svakodnevni život destinacije koju posećuju. Istovremeno, pojedinci će se više interesovati za sopstveno usavršavanje kao deo turističkog doživljaja sa naglaskom na zdravlje, dobrobit, obrazovanje, razvoj sposobnosti i kulturno uvažavanje. Promena zakonitosti u poslu omogućiće veću fleksibilnost planova za putovanje.[32]

4.2 Transformacije u kulturi društva

Kulturno okruženje ima poseban odnos sa turizmom i putovanjem. Kultura regiona može biti deo njegove privlačnosti za turiste i postoji uočljiv trend ka potrošačima koji pokazuju veće interesovan-

vanje za kulturu i hranu regiona nasuprot više tradicionalnim atrakcijama pejzaža i klime. Deo kulture neke zemlje može, takođe, postati i njen turistički proizvod. Turizam je izuzetan i po svojoj sposobnosti spajanja različitih kultura na način koji ima potencijal da smanji (ili ponekad nažalost pojača) kulturne barijere i predrasude.

Društvo igra važnu ulogu u marketing procesu. **Društveni elementi** su karakteristike savremenog društva koje utiču na to kako potrošači uočavaju, kupuju i koriste proizvode, a ovi elementi obuhvataju vrednosti, verovanja, tradicije, kulturne identitete i stilove života. Društveni elementi mogu brzo da promene dinamiku tržišta. Promene u ovim elementima mogu imati dramatičan uticaj na marketing strategiju. Ova komponenta marketing okruženja se razvija mnogo sporije od drugih. Transformacije u kulturi društva, posebno u njenoj strukturi, njenim institucijama obično se odvijaju postepeno. Pored potencijalnih sukoba kultura i interesa koji se mogu dogoditi između posetilaca i stanovništva neke destinacije, kulturno okruženje predstavlja izazov za ljude koji se bave marketingom u turizmu u njihovom nastojanju da ocene kako će kulturni trendovi verovatno da utiču na prirodu tražnje za njihovim proizvodima. Brojni kulturni trendovi mogu predstavljati šanse ili opasnosti za turizam destinacije i one koji se time bave. Specifični kulturni događaji ili kulturne manifestacije u formi zabave mogu takođe predstavljati značajnu šansu za turizam. Sportski događaji, muzički ili filmski festivali, razne svečanosti ili tradicionalne ceremonije mogu delovati kao generator turističkog posla za destinaciju.[33]

Kao kolektivni entitet, društvo oblikuje uverenja i vrednosti svojih članova, od kojih sva nisu od jednake važnosti. Ona koja su centralna za ljude mogla bi se nazvati njihovim **primarnim**, osnovnim uverenjima i vrednostima. Skup primarnih uverenja i vrednosti u društvu ima visok stepen postojanosti. Ova uverenja oblikuju i boje više specifične stavove i ponašanja u svakodnevnom životu. Primarna uverenja i vrednosti se prenose s kolena na koleno i pojačavaju preko značajnih institucija društva - škola, preduzeća, crkve, države.

Sekundarna uverenja i vrednosti ljudi su otvorenija za promene. Verovanje u instituciju braka i formiranje porodice je primarno uverenje; verovanje da ljudi treba da sklapaju brak ranije ili kasnije i da porodica treba da bude manja je sekundarno uverenje. U najvećem delu sveta danas se menjaju kulturne vrednosti koje se odnose na izvesne lične navike kao što su konzumiranje alkoholnih pića i pušenje. Ljudi iz marketinga imaju neke šanse da

menjaju sekundarne vrednosti, ali veoma male ili gotovo nikakve šanse da menjaju ključne vrednosti.

Svako društvo ima **podkulture** - tj. grupe ljudi sa zajedničkim sistemom vrednosti, koji se javlja iz njihovog iskustva ili okolnosti zajedničkog života. Jasno izražavanje različitih sekundarnih obrazaca uverenja i ponašanja uočava se u grupama stila života. **Grupa stila života** je ona grupa čiji članovi dele slične **stavove, interese i mišljenja**. Osobe koje čine grupu stila života su slične po onome kako izgledaju, šta žele i šta rade.[34] U meri u kojoj grupe podkulture pokazuju različite želje i ponašanje pri kupovini, prodavci mogu da izaberu podkulture kao njihova ciljna tržišta.

Mada su osnovne kulturne vrednosti prilično postojane, uvek se događaju mala **pomeranja** tokom vremena koja vredi pratiti. Merenje i predviđanje kulturnih potreba još uvek je spekulativno. Prodavci se interesuju za predviđanje kulturnih pomeranja da bi otkrili nove mogućnosti ili pretnje.

Glavne kulturne vrednosti društva se ogledaju u pogledima ljudi - kako ljudi vide sebe same, kako vide druge, kako vide organizacije, kako vide društvo, kako vide prirodu i kako vide univerzum.

Uticaj socio-kulturne sredine na marketing sistem reflektuje se u nekoliko poglavlja ove knjige, posebno u delu koji se odnosi na ponašanje potrošača pri kupovini. Stoga će se ovde, samo ilustracije radi, navesti tri grupe društvenih snaga koje imaju značajne marketing implikacije.

Prva grupa je **stil života i društvene vrednosti**. Mnoge vrednosti - čak neke bazične - menjale su se tokom godina. Razmotrimo samo neke od ovih promena:

- od etike štednje ka slobodnom trošenju i kupovini na kredit,
- od porodice kojom dominira suprug do jednakosti uloga; ili, u širem kontekstu, promenjena uloga žene,
- od naglaska na kvantitet dobara ka naglasku na kvalitet života („ne više, već bolje”),
- od samopouzdanja do uzdanja u državu i druge institucije,
- od odloženog zadovoljenja ka neposrednom zadovoljenju,
- od veštačkog ka prirodnom.

Drugi tip društvenih snaga obuhvata **značajne društvene probleme**, kao što su: zagađenost prirodne sredine, sigurnost u proizvodima i poslu, konzerviranje nezamenjivih resursa, zadržavanje etičke i društveno odgovorne pozicije u marketingu.

Treći aspekt društvene sredine je **konzumerizam**, o čemu će kasnije biti više reči.

Posebna pažnja na mogući uticaj kulture mora se obratiti u međunarodnom marketingu. Na primer, lansiranje zabavnog parka Euro-Disney u blizini Pariza bilo je manje uspešno od očekivanog, što je objašnjeno time da francuski potrošači nerado prihvataju američki stil koji podrazumeva trošenje puno novca na jednodnevno putovanje do jedne lokacije. Kada stigne tamo, Francuz - koji je po pridori individualista - „ne voli da ga uzmu za ruku i vode unaokolo”.[35]

5 POLITIČKI TRENDOVI

Politička stabilnost je važan preduslov za prosperitet turizma. Destinacije koje ne mogu da napreduju ekonomski zbog političkih ograničenja rasta, generiraće manje domaćih i stranih turista. Sukobi između zemalja ograničiće turističke tokove u celini, ali mogu i da budu od koristi destinacijama koje se percipiraju kao „bezbedne”. Politički trendovi verovatno utiču na globalne turističke tokove na nekoliko načina:[36]

Postojeći globalni igrači i oni koji se tek pojavljuju

- SAD će verovatno zadržati važan uticaj, ali sa erodiranjem njene relativne pozicije moći
- uvećana Evropa povećaće svoju međunarodnu težinu
- Japan se suočava sa starosnom krizom, koja bi mogla da ugrozi njegov regionalni status
- Kina i Indija će se pojaviti kao novi značajni globalni igrači i transformisati geopolitičku sliku
- Rusija ima međunarodni potencijal zbog svoje nafte i gasa, ali će biti ograničena društvenim i političkim izazovima.

Moć „nedržavnih” aktera

- nastaviće se sporna pitanja i ispadi zbog povišene bezbednosti i terora
- povećani troškovi obezbeđenja za međunarodnu trgovinu
- restriktivna granična kontrola
- pretnja terorizma biće više decentralizovana zbog interneta
- realni i percipirani rizici ograničavaju ponašanje turista
- države će obezbediti slobodu ličnog putovanja i zaštititi ljude temeljnom zaštitom
- očekuje se povećanje cyber terorizma
- striktna granična kontrola stvara barijere ili prepreke turizmu
- regionalni sukobi su verovatni među manje razvijenim zemljama

Zdravstveni rizici i bezbednost

- pojava i širenje infektivnih bolesti izazvanih povećanim međunarodnim putovanjem
- veoma opasne, inficirane i siromaštvom pogođene zemlje koje se trude da privuku urbane turiste mogu se osećati „sigurnijim” sa CCTV, ali to postavlja pitanje privatnosti

Oni koji imaju prema onima koji nemaju

- bez podrške politike, produbljiće se jaz između „onih koji imaju” i „onih koji nemaju”
- zemlje koje ne odstupaju od novih tehnologija imaće skokove u razvoju

Smatra se da turizam može da doprinese smanjenju siromaštva, smanjenju jaza između onih koji imaju i onih koji nemaju, između malo onih koji imaju mnogo i mnogo onih koji imaju malo. Suštinu cilja turizma vezanog za **smanjenje siromaštva** čini poboljšanje kvaliteta života ljudi, ali ostvarivanje ovog cilja do sada je bilo neimpresivno, da kažemo minimalno. Smanjenje siromaštva je postalo vodeći cilj u agendi razvoja, ali uprkos plana turizma protiv siromaštva, ekonomski rast u mnogim zemljama nije uspeo da bitnije smanji siromaštvo i/ili poboljša kvalitet života. Ambicija smanjenja siromaštva može da cilja na ublažavanje siromaštva putem poboljšanja kvaliteta života u turističkim destinacijama, ali kao isprazan, prozaičan, ovaj cilj je ugrožen problemima (re)distribucije bogatstva, jer je slaba pregovaračka moć domaćih zajednica i destinacija prema, na primer, međunarodnim avio-prenevoznici, tour-operatorima itd. Još jedan problem, ako ne i glavni problem, sa pristupom za siromašne je da se on usmerava samo na određena područja, slučajeve ili zajednice u destinaciji, i ovo delimično naglašavanje ne može da omogući kompletno shvatanje kako turizam može da doprinese smanjenju siromaštva. Sam turizam može biti pogodno sredstvo koje može da doprinese smanjenju siromaštva pošto, kao raznorodna i radno-intenzivna industrija, nudi širok raspon mogućnosti zapošljavanja, pri čemu čak i nisko-kvalifikovani radnici mogu da postanu izvoznici turističkih usluga. Međutim, da bi razvoj turizma pozitivno uticao na smanjenje siromaštva veoma su bitni široka perspektiva, koja uključuje pitanja kao što su okviri koherentne politike, dinamičan privatni sektor, efikasne institucije sposobne da pretoče mere politike u programe i integracija sa globalnim turističkim mrežama.[37]

Napred navedeni politički trendovi imaće uticaj na globalne turističke tokove na sledeće načine:[38]

- Izbegavaće se destinacije koje se percipiraju kao manje sigurne i bezbedne. Mir, bezbednost, zaštita i politička stabilnost su fundamentalni preduslovi za razvoj održivog turizma. Svaka pretnja bezbednosti turista izaziva pad ili potpunu odsutnost aktivnosti u pogođenim destinacijama, što u stvari isto tako može negativno da utiče na turizam u susednim destinacijama. Politička stabilnost će biti važan preduslov za prosperitet turizma.

- Konflikti na i oko Bliskog Istoka će bitno povećati troškove goriva i putovanja. To utiče i na tražnju za putovanjem, ali stavlja sve veći pritisak na dobavljače od kojih mnogi već posluju sa niskom maržom.

- Destinacija u celini, kao i individualni operatori koji isporučuju turistički proizvod moraju igrati ulogu u podržavanju sigurnosti i zaštite njihovih posetilaca i kolektivno destinacije. Sugerisano je da se povećani obim aktivnosti globalnog turizma kombinuje sa atraktivnošću visoko rizičnih egzotičnih destinacija da bi se turisti izložili višem nivou rizika. Ranjivost turizma podstiče potrebu da se imaju i bude sposobno za uspešno sprovođenje strategija upravljanja prirodnim nepogodama, posebno na nivou destinacije.

- Događaji od 11.09.2001. godine označili su „preokret” u vezi sa politikom, praksom i stavovima prema bezbednosti i kontroli granice, sa mnogo negativnih implikacija za turističku privredu i u SAD i širom sveta, pošto se turističko okruženje znatno promenilo. Povećane i neugodne granične kontrole mogu imati implikacije na granične turističke destinacije.

- Strategije turističkih enklava treba da budu preispitane u kontekstu svetskog turizma i trendova u bezbednosti i strategija upravljanja rizikom koje proističu iz ovog novog terorističkog okruženja. Koncentrisanje međunarodnih turista u izolovana mesta čini ih zaštićenijim većinu vremena, ali takođe vrlo ranjivim za značajan terorizam. Razvoj enklava se može suočiti sa manjim dnevnim kriminalom, ali i sa većim rizikom značajnih terorističkih napada na privlačnu, izazovnu metu (npr. bombaški napad na Baliu), dok se turizam bez enklava suočava sa većom opasnošću od svakodnevnog kriminala. Sa višim nivoom ranjivosti rastu troškovi ulaganja u zaštitu sa opadajućim prinosima. Nasilja velikog obima i lokalno usmerena predstavljaju stalne izazove za brojne destinacije i turistički sektor.

- Postoji rastuća potreba za cyber zaštitom i biozaštitom preduzeća i države, potreba za smanjenjem rizika za investitore i pokretače osiguranja.

- Sve je važniji imidž destinacije zasnovan na bezbednosti kako se povećava broj privreda vezanih za turizam, kako izgleda ukazuju sadašnji trendovi. Međutim, realno, kontrolisanje percepcije rizika može biti teško kada se konkuriše protiv masovnih medija sklonih senzacionalizmu posebno negativnih događaja i tragedija.

- Prodavci destinacija koje su pogođene stvarnim ili imaginarnim faktorima rizika možda treba da ciljaju na turiste sa višom tolerancijom rizika. Međutim, kako stanovništvo stari, verovatni profil turista budućnosti bi mogao da bude manje tolerantan prema riziku i manje sklon pružimanju rizika. Smatra se da bi međunarodni stav, nivo percepcije rizika i dohodak direktno uticali na međunarodni izbor destinacije za odmor, dok bi turističko iskustvo i edukacija bili indirektni uticajni faktori.

- Populacije reaguju na globalizaciju ekonomija, tržišta, sistema i kultura istraživanjem sopstvenih identiteta. To će verovatno dovesti do povećanog ispitivanja stanovnika, oblika i veličine razvoja turizma i tipa marketinga destinacije u tim društvima. S druge strane, čini se verovatnim da postoji značajna mogućnost za razvoj turističkih iskustava vezanih za kulturne i prirodne resurse ovih podgrupa društva. Takva iskustva imaju određeni apel za turiste koji su veoma obrazovani, potpuno formirani, imućni, dosta putuju, svesni okruženja i osetljivi na društvene i kulturne tradicije, sisteme i još mnogo toga o destinacijama koje posećuju. To su turisti koji reaguju na zahteve lokalnih grupa da budu saslušani, priznati i cenjeni.

U današnjem svetu, turisti ocenjuju destinacije prema faktorima **bezbednosti i rizika**, imajući u vidu prirodne probleme, terorizam i političke probleme. Industrija turizma se oslanja na bezbednost i zaštitu i u nepredvidivoj i promenljivoj eri, gde se događaju akti terorizma, ratovi, velike prirodne nepogode i druge vrste događaja (npr. epidemije), destinacije koje nisu pripremljene postaju posebno ranjive i osetljive.

Jedna od najvećih pretnji razvoju turizma je opasnost od **terorizma**. Na slici 3-3 prikazane su posledice terorističkog napada 11. septembra 2001. godine u SAD na turizam (avio-prevoz i hotele) i druge „nepovezane” industrije. Jedna industrija može da pogodi mnoge druge industrije kada nivo poverenja miliona potrošača i proizvođača drastično opadne. Gubitak poverenja je, uz preteranu proizvodnju - situaciju u kojoj ponuda nadmašuje sposobnost nacije da konzumira ono što je proizvedeno, jedan od uzroka recesije.

Na **političko okruženje** utiču stavovi i reakcije ljudi, društvena kritika i država. Potrošači u istoj

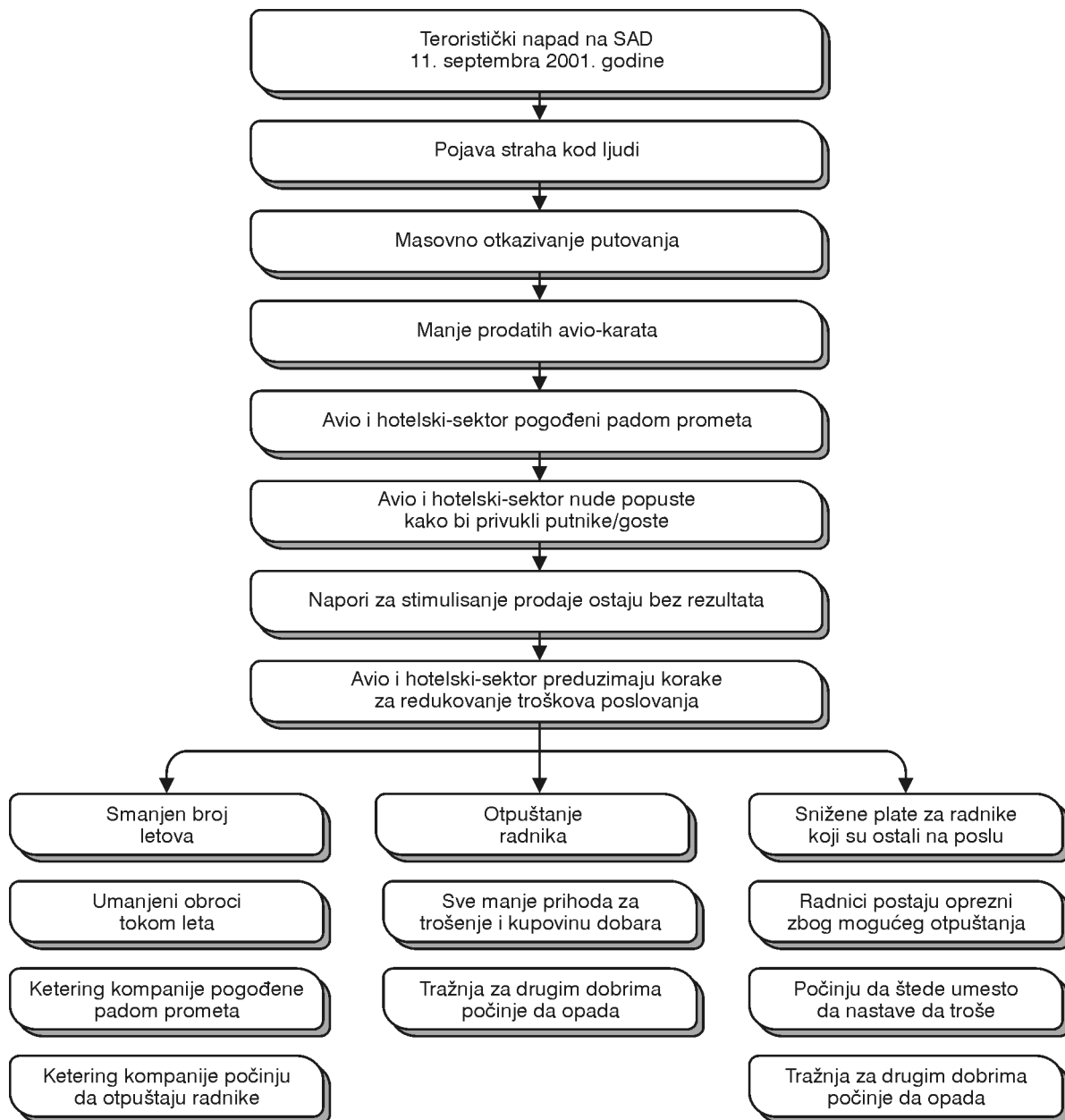
zemlji obično imaju zajedničku političku sredinu, ali politička sredina može imati dramatičan uticaj na mogućnosti na lokalnom ili međunarodnom nivou. Neki menadžeri su postali vrlo uspešni i poznati izučavajući političko okruženje, formulišući strategije koje koriste mogućnosti vezane za promenu političkih dimenzija.

Političko pomeranje ka tržišnoj privredi dovelo je do globalnog ekonomskog restrukturiranja u kojem su se tržišne snage, a ne ideologija, koristile za usmeravanje odluka i politike razvoja. U novije vreme čitavi politički sistemi izloženi su dramatičnim promenama kao odgovor na pritisak njihovog stanovništva za obezbeđivanje proizvoda i usluga koje oni žele, a ne onih koje je država odredila. Industrija turizma malo može da utiče na ove političke

talase širom sveta, ali može da reaguje na najbolji način na te promene. Verovatno će se nastaviti povećana uloga tržišta u oblikovanju ekonomske aktivnosti uopšte i turizma posebno, što će kreirati snažne pritiske za privatizacijom i deregulacijom.

Jedan od prvih indikatora bio je proces liberalizacije i deregulacije avio-prevoza i komercijalnog transporta. Sa deregulacijom, postojeći konkurenti industrije se suočavaju sa turbulencijom i nepredvidivošću. Izvrstan primer je avio-prevoz. Politika otvorenog neba ugrozila je mnoge avio-prevoznike. Međutim, deregulacija može da ponudi nove šanse firmama za ulazak na tržište. JetBlue, Ryanair, easyJet i drugi niskobudžetski avio-prevoznici, relativno novopridošlice u avio-prevozu, su uspešni u borbi sa drugim avio-prevoznicima.

Slika 3-3 Uticaj terorističkog napada na turizam[39]



Zainteresovanost države za turizam potiče primarno od njegovog ekonomskog značaja, posebno zbog ubiranja prihoda i potencijala za zapošljavanje. Međutim, turistička tražnja je takođe uglavnom pod uticajem legislativnih akcija agencija na različitim državnim i međudržavnim nivoima. Veće uvažavanje značaja turizma za društveni i ekonomski razvoj od strane države stimulisaće je da razmotri potrebe turizma vezane za razvoj infrastrukture, alociranje dela sredstava za promociju turizma, razvoj destinacija, recikliranje otpada itd.

Na najopštijem nivou, **stabilnost političkog sistema** utiče na privlačnost određenog nacionalnog tržišta. Politička nestabilnost i sukobi između i unutar zemalja uvek će imati devastirajući efekat na turizam. Turizam se može razvijati samo u uslovima mira. Turizam i turisti su, nažalost, postali potencijalne mete politički motivisanih akata terorizma. Akti terorizma, nereda i političke agresije su neposredno povezani sa sve manjim prilivom turista i neiskorišćenim kapacitetima hotela. Ove realnosti dovele su do povećane potrebe za zaštitom turista od terorista i drugih oblika političke nestabilnosti. Jedna od najvećih pretnji za razvoj turizma je opasnost od terorizma. Turisti će izbegavati destinacije za koje smatraju da su manje sigurne i bezbedne. Mir, sigurnost, bezbednost i politička stabilnost su fundamentalni zahtevi za uspeh u razvoju turizma na nivou destinacije. Svaka pretnja bezbednosti turista dovodi do opadanja ili potpune odsutnosti aktivnosti u pogođenoj destinaciji. Politička stabilnost će i dalje biti važan preduslov za prosperitet turizma. Očekuje se da će se u budućnosti posebno povećati „cyber terorizam”, koji će uništavati kompjuterske sisteme i isprekidati kritične informacione mreže.

6 TRENDOVI

U PRIRODNOM OKRUŽENJU

Turizam je tesno povezan sa okruženjem. Prirodno okruženje i klimatski uslovi su vrlo važni u determinisanju održivosti i atraktivnosti regiona kao turističke destinacije. Razvoj turizma teži da počiva u blizini atraktivnih ili jedinstvenih karakteristika okruženja, što omogućavaju posetiocima da dobiju lakši pristup interesantnim prirodnim ili veštačkim (ljudski stvorenim) okruženjima. Obično se interes turističkih poslenika, uključujući i istraživače, fokusira na to kako razvoj turizma može da obezbedi povećane mogućnosti za uspešan menadžment područja koja su osetljiva na okruženje i zaštitu jedinstvenih okruženja, posebno kada su ona značajni izvori atrakcija za posetioce. U novije vreme, međutim, fokus se pomerio ka ulozi koju turizam mo-

že da igra u smanjivanju zagađenja okruženja i zahtevima za korišćenje resursa. Glavni trendovi u okruženju obuhvataju:[40]

Promena klime

- Promena klime i globalno zagrevanje su pogoršani uticajem povećane koncentracije gasova staklene bašte koji se ispuštaju u atmosferu.
- Promena klime je globalni fenomen i njeni uticaji su transgranični, pa ipak glavni efekti će se osetiti na lokalnom i regionalnom nivou.
- Uticaji trendova promene klime i zagrevanja obuhvataju: podizanje nivoa mora i povećanje intenziteta i frekvencije tropskih oluja, što može da ugrozi turističke destinacije uz obalu i infrastrukturu; promene okeanskih i morskih struja; topljenje glečera i polarnog leda; gubitak snežnog pokrivača, što može da ugrozi održivost zimske ski-industrije; povećani rizik od letnjih šumskih požara uticaće na ruralni turizam i turizam u nacionalnim parkovima; visok indeks UV zračenja i visoke dnevne temperature povećaće stres od vrućine i uticati na letnje posete i spremnost posetilaca da troše vreme na suncu; promene u zakonomernosti atmosferskih padavina.

Postoje nepobitni dokazi da se promenila globalna klima u poređenju sa onom iz preindustrijske ere i to će se nastaviti i u budućnosti. Turizam je, s jedne strane, veoma osetljiv na **promenu klime**, pošto klima definiše dužinu i kvalitet turističke sezone, utičući na taj način na turističko poslovanje, pošto utiče na okolnosti u okruženju koje privlače ili odvraćaju turiste. S druge strane, turizam je odgovoran za oko 5% globalne emisije ugljendioksida i na taj način je vektor klimatske promene.

Prirodni resursi

- Porast stanovništva i ekonomski razvoj utiču na raspoloživost prirodnih resursa - proizvodnju hrane, vodu i energiju.
- Izvori energije koji se baziraju na fosilnim gorivima postaće mnogo skuplji.
- Nova „ugljenik ekonomija” je uspostavljena da poveća zahtev za energetsom efikasnošću i investicijama u obnovljive oblike energije.
- Nestašica vode će suočiti više od polovine svetske populacije sa vodenim stresom.
- U budućnosti će se povećati sukob oko oskudnih izvora vode.
- Zahtevi za većom proizvodnjom hrane povećaće uticaje ekstenzivnih i intenzivnih oblika poljoprivrede.
- Širokopojasno čišćenje zemljišta uticaće na obradivo zemljište i opadanje prirodne divljine.

Mada se većina promena u prirodnoj sredini danas posmatraju kao potencijalne pretnje, određeni trend može da kreira i značajne šanse za marketing. Na primer, povećana globalna zainteresovanost za fizičko okruženje nudi šansu u formi novog tržišta za „eko-turizam”, koju su uspešno iskoristile neke poznate turističke destinacije (Maldivi, Kenija, Belize), iskoristivši prednosti koje im pruža ovaj trend. Koncepti eko-turizma i održivog (opravdanog, podnošljivog) turizma se često smatraju sinonimima, ali to je pogrešno. Održivost turizma odnosi se na njegov uticaj na okruženje, dok eko-turizam obuhvata fizičko okruženje koje deluje kao centralni fokus ponude proizvoda, na način koji apeluje na zainteresovanost potrošača za okruženje. [41]

Biodiverzitet

- Gubitak staništa je glavna pretnja gubitku vrsta i biodiverzitetu.

Ostali trendovi u prirodnom okruženju

- Smanjenje ozonskog omotača povećaće sunčevo zračenje.
- Povećanje saliniteta zemljišta utićaće na poljoprivredu i ometati produktivno korišćenje zemljišta.

Turizam je jedna od onih delatnosti koja se sve do skora razvijala sledeći eksplicitno koncept „iskorišćavanja” resursa iz lokalne sredine. Na većini popularnih destinacija javile su se tenzije oko pitanja kao što su korišćenje zemljišta za razvoj turizma ili uticaj na kvalitet života stanovništva ili još konkretniji problemi kao što su konkurencija za oskudne resurse vode između turizma i ostalih potreba u zemljama koje su siromašne sa vodom. Sve više i više se uočava veza između zdrave ekologije i zdrave ekonomije.

Kreatori politike na svim nivoima (lokalnom, regionalnom, nacionalnom) moraju da shvate da raste ekonomski, socijalni, kulturni i turistički uticaj na okruženje. Prema tome, oni moraju da uoče da je turizam inkorporiran u proces planiranja i odlučivanja u javnom i privatnom sektoru na svim nivoima.

Klimatske promene će uticati na to koje će destinacije turisti preferirati, a koje će prestati da budu atraktivne. Nestajica energije će uticati na troškove goriva, delujući tako na troškove transporta, a time i turističke tokove. Turizam je, gotovo po definiciji, transpotno intenzivan posao i veoma izložen promenama u ceni goriva, što posebno pogađa udaljene destinacije. Sve je veća podrška stavu da bi turistička industrija trebalo da da svoj doprinos na-

porima za smanjenje zagađenosti vazduha, ali i drugim zagađenjima.

Danas više nije pitanje da li ćemo promeniti naše industrije i stilove života da bi se prilagodili okruženju, već koliko radikalno moramo da promenimo sadašnju praksu u zaštiti okruženja; prilagođavanju novim okolnostima u okruženju; koliko brzo moramo da reagujemo i koliko će nas to koštati. To neće biti laka tranzicija, pošto se neke zemlje snažno suprotstavljaju novim zahtevima. Eko certifikacije su postale norma za identifikovanje najboljih praksi u turističkoj industriji.

7 TEHNOLOŠKI TRENDOVI

7.1 Uticaj tehnologije na turizam

Promene *tehnoloških uslova* su takođe deo izazova sa kojima se susreće turizam. Uvođenje mlaznih aviona, zajedno sa masovnom invazijom telekomunikacionih tehnologija i tesnom vezom sa kompjuterskom tehnologijom imale su dramatičan uticaj na fenomen turizma. Literatura iz oblasti turizma tokom proteklih godina posebno je obraćala pažnju na aspekt komunikacionih i informacionih tehnologija i njihovu vezu sa turizmom, mada ima i drugih dostignuća u tehnologiji (npr. senzori pokreta u nameštaju i opremi za praćenje kako se svaka od njih koristi i koliko dugo i trodimenzionalna digitalna soba u kojoj su ljudi fizički okruženi pokretnim displejima realnih i imaginarnih pogleda), koji su omogućili hotelima da prodube uvid posetioca i personalizuju njihov doživljaj.

Tehnološka dostignuća su takođe omogućila nove forme turizma. Svemirski turizam, na primer, danas nije više mit. Potrebe ljudi za jedinstvenim, izazovnim i zabavnim doživljajima su ključni pokretači u tražnji za svemirskim turizmom. Tokom godina razvile su se alternativne forme turizma, bilo kao supstitut za masovni turizam ili za snabdevanje niša tržišta koja su se pojavila iz tražnje novih potrošača ili čak kao transformacija ka više benignim formama turizma. Ostale forme alternativnog turizma, kao što su održivi turizam, eko-turizam i zeleni turizam se već praktikuju u različitim destinacijama širom sveta. Ove alternativne forme turizma u praksi nisu oslobođene problema. Komplikacije kao što su, na primer, zagađenje turističkog okruženja, preterana ponuda turističkih usluga i turisti sa manjom kupovnom moći mogu da postanu deo razvoja eko-turizma. [42]

Tehnološka dostignuća kreiraju mogućnosti, ali i opasnosti, za industriju turizma i putovanja. Turizam je veoma zavisian od tehnologije informisanja i transporta. Industrijama su takođe potrebne inovacije

i naučna otkrića da bi podmladila i razvila nove proizvode i usluge. Glavni tehnološki trendovi obuhvataju sledeće:[43]

- Svet će se suočiti sa još većim stepenom skokova u infomacionoj i komunikacionoj tehnologiji (ICT) i ostalim oblastima nauke i tehnologije.

- ICT je daleko najvažnije sredstvo menadžmenta u ostvarivanju rezultata i kompetentnosti u ovom poslovnom okruženju. Nove ICT omogućavaju da segmenti budu identifikovani i razvijeni i prodavani proizvodi i usluge javnosti koja deli zajedničke karakteristike, stavove, ponašanja i interese.

Informacija je strateški faktor uspeha za turističku industriju. Njen kvalitet stvara osnovu za dovođenje u vezu i odnose razmene između ponuđača i kupaca. Nezaobilazna pretpostavka i centralni element globalnog turizma je stoga informaciono-tehnička infrastruktura širom sveta, da bi mogle da se kvalitativno i kvantitativno podmiru potrebe turista za informacijama i osigura raspoloživost željenih informacija u svako doba i na svakom mestu. Ali i preduzećima su potrebne informacije o kupcima, njihovim željama i potrebama i prilikama na tržištu. Nove ICT mogu da pomognu da se širom sveta poboljša tok informacija, koordinacija i kooperacija između turističkih tržišnih učesnika.

- Poslovne organizacije sve više uviđaju da je umrežavanje najvažniji element ICT revolucije, jer sinergija između službi/sektora i organizacija smanjuje troškove rada, povećava efikasnost i omogućava fleksibilni i diferencirani razvoj proizvoda. Ono smanjuje dupliranje i povećava transparentnost informacija. ICT omogućava firmama da smanje operativne i komunikacione troškove i povećaju fleksibilno formiranje cena putem specijalnih dilova i dilova u poslednjem trenutku. ICT omogućava operatorima bolje razumevanje potreba potrošača, omogućavajući tako diferencijaciju i kustomizaciju prema ličnim preferencijama. ICT je globalno povećala efikasnost, produktivnost i konkurentnost firmi.

- U sadašnjoj eri poslovanja, strategija je važnija nego ikada pre. Ključno strateško pitanje je *kako* iskoristiti informacionu tehnologiju za stratešku prednost. Pošto internet pruža bolje mogućnosti za razvoj distinktivnog strateškog pozicioniranja, on se mora iskoristiti za stvaranje „proverenih principa uspešne strategije”. Nove internet tehnologije su agenti potrošača.

- Pametne e-destinacije uključuju fotografije, blogove, informacije o hotelu, atrakciji, prevozu i ostale informacije, mape, video, vodiče za putovanja i planere putovanja.

- E-zajednice mogu da usmeravaju trendove i „reklamiraju” za destinaciju/operatora, te stoga snabdevači treba da spoznaju nove medije i mogućnosti marketinga (ne samo tradicionalnu propagandu) i analiziraju i odgovore na kritička preispitivanja njihovih proizvoda i usluga.

- Internet sposobnosti su uznapredovale od jednostavnog online bookinga ka veštačkoj inteligenciji. Destinacije i operatori moraju trgovati i prodavati online sa sajtovima koji ciljaju na specifična tržišta i potpuno integrisane sisteme rezervacije. Ovi sajtovi moraju rezultirati iz i biti integralni deo plana poslovanja organizacije.

- Sve se više uočava da je znanje esencijalno za konkurentsku prednost svake organizacije. U budućnosti, znanje će postati čak još više značajna inovina u ekonomiji i biznisu. One zemlje, preduzeća i ljudi koje njime mudro upravljaju biće bolje od onih koje to ne rade.

Uspeh turističkih preduzeća nastaviće da zavisi od njihovih napora da dodaju vrednost proizvodima i uslugama putem korišćenja tehnologija koje ostvaruju konkurentsku prednost. Uspešni menadžeri turizma moraju biti sposobni da zamisle, uoče i izmere efekte nailazeće nauke i tehnologije na tražnju, ponudu i distribuciju. Evolucija i revolucija u tehnologiji nastaviće da utiču na snabdevače različitih sektora turističke privrede, posetioca i poslovnog okruženja industrije kao celine.

„Tehnološka revolucija” je omogućila većini inovativnih turističkih organizacija i preduzeća da redefinišu kako sopstvenu strukturu, tako i njihove odnose sa partnerskim organizacijama. Nove tehnologije sa sofisticiranim sistemima upravljanja bazama podataka snabdevaju preduzeće sa sredstvima (alatima) za reagovanje na individualne preferencije posetilaca i stimulišu kupovine u turizmu. ICT može da ponudi operatorima bolje razumevanje potreba potrošača zbog interakcije istraživanja i korišćenja baze podataka, omogućavajući tako diferencijaciju i kustomizaciju prema ličnim preferencijama. Nova tehnologija omogućava sve većem delu turističkih organizacija da ostvare dualne ciljeve smanjenja operativnih troškova i povećanja njihove sposobnosti da dodaju vrednost za njihove kupce.

7.2 Uticaj tehnologije na marketing u turizmu

Tehnologija utiče na *marketing* na dva načina. Ona utiče na stilove i standard života i kreira proizvode koji reflektuju ove stilove života. Drugo, tehnologija utiče na sve elemente marketing miksa. Tehnologija proizvodi nove proizvode i nove načine pro-

movisanja i distribuiranja ovih proizvoda. Zajedno, ova poboljšanja mogu da snize cenu koja se plaća za proizvode putem poboljšanja efikasnosti i sniženja troškova.[44]

Tehnološko okruženje utiče na marketing na brojne načine, putem ubrzanja poslovnih transakcija i poboljšanja njihove efikasnosti i putem pružanja osnove za standarde. Dostignuća u elektronskoj tehnologiji izvršila su revoluciju u načinu obavljanja poslovanja. Uticaj kompjutera je posebno preoblikovao tradicionalne ekonomske koncepte skale, širine i strukture. Koncepti kao što su fleksibilna proizvodnja, isporuka u pravo vreme (JIT) i elektronski transfer podataka učinili su delimično, ako ne i u potpunosti, suvišnim prednosti vezane za ekonomije skale, hijerarhijsku strukturu organizacije i uži domen poslovanja.

Informaciona tehnologija (IT) igra sve važniju ulogu u planiranju i menadžmetu turističkog poslovanja, u podržavanju pružanja usluga i sve je primetnija u svim aspektima marketing miksa. Unapređenje kompjuterskih sistema rezervacije (CRS) avio-prevoznika, sistema za rezervaciju i upravljanje kod hotelijera i putničkih agencija (organizatora putovanja), brzi razvoj mreže za prenos podataka, implementacija satelitskih veza i sl. daće potpuno novi kvalitet instrumentima marketing miksa. IT, posebno internet, omogućili su potrošačima da zaobiđu posrednike u putovanjima i aranžiraju pakete po sopstvenoj želji u direktnom kontaktu sa dobavljačima.

Poboljšanja tehnologije komuniciranja u nekim slučajevima su smanjila značaj vremena i udaljenosti u obavljanju posla. Tradicionalne teorije marketinga zasnovane na lokaciji - na primer, lokacija prodavnice na malo, upravljanje zalihama i marketing logistika - mogu biti zastarele kada kupci i dobavljači mogu da obavljaju posao u svako doba sa svakog mesta. Ova tehnologija će podstaći formiranje strategijskih alijansi među svim segmentima industrije putovanja. Ona će sve više biti važna za avio-prevoznike, hotele, restorane i komunikacione firme da ostanu u vezi preko sistema rezervacije da bi obezbedili kvalitet usluge koji traže sve sofisticiraniji i zahtevniji putnici.

Mada je CRS taj koji dominira razmišljanjima vezanim za tehnologiju, primena tehnologije je revolucionarno promenila elemente turističke usluge i mehanizme pružanja usluge koji nisu tesno povezani sa procesom bukiranja. Svi elementi marketing miksa su pod uticajem komunikacionih i informacionih tehnologija.

U eri informacija, informacija generalno sve više postaje deo sadržaja *proizvoda*. U slučaju tu-

rizma, informacija u mnogo oblika (brošure, video, redovi vožnje, vodiči, itinereri) je sve više povezana sa doživljajima na putovanju i koristi se kao osnova za razlikovanje jednog seta usluga putovanja od drugog. Ovi informacioni nuz-proizvodi verovatno će postati nezavisni proizvodi koji će se prodavati drugim putničkim kompanijama. „Pametna” hotelska soba sa kapacitetom za kompletnu komunikaciju (uključujući informacije i usluge bukiranja ugrađene u TV u sobi), mesta u avionu sa ugrađenim TV monitorima i kompjuterskom opremom i veoma brzi sistemi prevoza stalno će se dalje razvijati kao rezultat tehnološkog napretka.

Formiranje *cena* sobama je postalo funkcija matematičkog modela, koji je tako oblikovan da maksimira prihode imajući u vidu varirajuću tražnju. Tehnologija koja se skorije pojavila da poboljša odlučivanje bila je primena razmišljanja yield managementa na formiranje cena hotelskih soba. Raspoloživost informacija peko interneta takođe će omogućiti putnicima da budu bolje informisani o cenama.

Mnoge turističke organizacije koriste širi izbor *kanala marketinga* nego ikada pre. U današnjem konkurentskom okruženju nije dovoljno osloniti se samo na CRS i interne prodajne napore. Značaj distributivnih mreža u turističkom marketingu se povećava sa sve više globalnom i konkurentskom prirodom tržišta, „nepostojanošću” proizvoda i kompjuterizacijom tržišne razmene. Potrošačev pristup bazi podataka putovanja preko interneta i ostalih javnih pristupnih mreža omogućava mu da pretražuje i bukira sopstveno putovanje, što predstavlja jasnu i neposrednu pretnju posrednicima u putovanjima, što za njih znači da moraju da tragaju za novim načinima dodavanja vrednosti i obezbeđivanja komponenti dodatnih usluga.[45]

Uspon *interneta* kao kanala distribucije je možda najočigledniji primer uticaja tehnologije na ponašanje potrošača. Sada 7 od 10 poslovnih putnika koristi internet za planiranje nekog aspekta svog poslovnog putovanja, dok je to kod putovanja na godišnje odmore preko 60%. Internet obezbeđuje potrošačima neograničen broj izbora, kao i pristup ogromnoj masi informacija. To će dovesti do sve više obrazovanih potrošača, što će u stvari dovesti do sve zahtevnijih kupaca.[46] Interaktivni pristup ponudi proizvoda preko interneta pruža turistima jedinstvenu kontrolu nad tim kako će trošiti njihov novac i vreme. Destinacije i turističke organizacije koje ne prihvate internet i ne izvrše odgovarajuće investicije u informacionu tehnologiju, ekspertske sisteme i kompjuterske programe izgubiće konkurentnost.

U skorijoj budućnosti kompjuteri će sa novim tehnologijama ponuditi ogromne blagodeti turističkim poslenicima u domenu *promocije*. Sajtovi destinacija se mogu doživjeti preko video simulacija, a niz baza podataka hipermedija može se iskoristiti da se putovanje „skroji” po meri individualnog putnika. Ova tehnologija može eventualno da eliminiše neke od funkcija agenta putovanja, pošto ih preuzima kompjuter. Tehnologija CD-ROM je već sposobna da kreira elektronske kataloge za zamenu tradicionalnih brošura. Takve elektronske brošure mogle bi da koriste zvučne i video klipove da bi demonstrirale atrakcije hotela ili odmarališta, uz istovremeno odgovaranje na upite o strukturi cena ili opcijama putovanja pritiskom na dugme.

Tehnološka dostignuća u prevozu (*tehnologija putovanja*) nastaviće da utiču na industriju smeštaja i olakšaće putovanja širom sveta i učiniti ih mnogo komfornijim za putnike. Sledeća generacija aviona generiraće još veće ekonomije skale i veću efikasnost posebno na dugim letovima, sa potencijalom za dalje sniženje realnih troškova putovanja i obezbeđivanje bržeg prevoza. Na primer, već postoji tehnologija za prevoz 1.000 putnika u super-soničnim avionima od Njujorka do Tokija za manje od dva sata (ali nema još uvek aerodroma za prihvat takvih aviona). Novi avion koji je proizveo Airbus, A380, je sposoban da preveze preko 800 putnika. Ove sposobnosti utiču na mnoge destinacije, kako pozitivno tako i negativno. Avioni će se suočiti i sa izazovom smanjenja društvenih troškova i troškova okruženja povezanih sa putovanjem (zagađenje, zagušenje, bezbednost). Posebno se očekuju unapređenja u domenu brzine, komfora i udobnosti u železničkom saobraćaju. Vozovi velikih brzina, koji putuju preko 480 km/h, verovatno će postati preferirana alternativa avio-prevozu zbog sve veće zagušenosti aerodroma, odlaganja i neugodnosti. Automobili će i dalje biti glavna sredstva za većinu domaćih putovanja, ali će postati veoma kompjuterizovani i efikasni u pogledu goriva, sa mogućnošću korišćenja alternativnih goriva.

Revolucionarne promene se očekuju i u pomorskom saobraćaju (povećana nosivost brodova, snažniji motori, veći broj paluba sa svim mogućnostima sadržaja turističke destinacije). Brodovi za krstarenje nastaviće da nude još više pogodnosti za putnike. Predviđa se da će avio-taksi postati popularno sredstvo prevoza posetilaca sa aerodroma do njihovih destinacija, zaobilazeći urbani haos.

Pošto će nove tehnologije nastaviti da se razvijaju, pažnja se mora posvetiti tome da li će ili ne *infrastruktura* uspeti da održi korak sa njima. Turistički poslenici su obično veoma zavisni od po-

stojeće infrastrukture za obavljanje prevoza, smeštaja i komunikacija. Potreba da se ljudi kreću brzo, tačno i komforno širom sveta i unutar njihovih destinacija zahteva značajnu podršku infrastrukture. Infrastruktura za opsluživanje svih glavnih formi prevoza nastavlja da se širi sa mrežom mesta i gradova koje opslužuju putovanjem avionom i putevima za velike brzine i železničkim vezama. Razvoj infrastrukture generalno zaostaje za ekspanzijom turizma i putovanja, što može dovesti do uskih grla i preopterećenja.[47]

Tehnologija utiče i na način funkcionisanja marketinga u praksi. U oblasti istraživanja marketinga, upitnike i ankete danas je moguće uraditi i distribuirati direktno putem kompjuterskih terminala. Masa podataka može se prikupiti i analizirati brzo i lako. Opšti razvoj kompjutera i tehnologije u razmeni informacija omogućava primenu vrlo složenih prognostičkih tehnika. Baze podataka se stvaraju ne samo za svrhe istraživanja, nego i za prodaju. Marketing odnosa, koji uspostavlja i održava dijalog jedan na jedan između kupca i prodavca, sada je moguć na masovnim potrošačkim tržištima. Baze podataka će ubrzati obavljanje rezervacija, brzo lociranje podataka o gostima, omogućiti brz uvid u istoriju gosta i shodno tome pripremiti sobu, hranu, zabavu i sve ostalo što je potrebno za gosta, napraviti demografski i potrošački profil gosta, hoteli u lancu mogu ispuniti potrebe gostiju prilikom njihove prve posete bilo kojem hotelu u istom lancu.

Zapravo svi aspekti organizacija u turizmu i ugostiteljstvu u svim sektorima se značajno menjaju pod uticajem novih tehnologija. Istorijski posmatrano, turistička industrija ne nastoji da preuzme aktivnu ulogu u razvoju i adaptiranju nove tehnologije. Uprkos razmnožavanju nove tehnologije, ona ponekad nije sklona da prihvati nove metode i sredstva. Turističke i ugostiteljske firme se moraju suočiti sa izazovima i mogućnostima koje nude tehnološka dostignuća ako hoće da dosegnu i zadrže konkurentsku prednost.

Menadžeri marketinga i uspešni turistički menadžeri moraju biti sposobni da interpretiraju tehnološke promene i inovacije u okruženju. Moraju tesno saradivati sa tehnološkim ekspertima da prevedu kompetentnost u znanju u proizvode i usluge koji se moraju prodati. Moraju biti svesni međusobne povezanosti tehnološkog okruženja i ostalih okruženja. Evolucija i revolucija u tehnologiji nastaviće da utiču na snabdevače u različitim sektorima turističke industrije, posetioce i poslovno okruženje u celini.

8 REAGOVANJE NA PROMENE U OKRUŽENJU

8.1 Šta sve ovo može da znači?

Prethodna analiza je skicirala nekoliko izazova sa kojima se suočava turistička industrija u kratkom, srednjem i dugom vremenskom horizontu, koji su projektovani da oblikuju budućnost turizma. Sadašnji razvoji događaja u turizmu treba da igraju ulogu u stimulanju ovih izazova i za donosioca politike je važno da anticipira i bude pripremljen za uspešan susret sa njima i da kapitalizuje na novim mogućnostima koje oni mogu da reprezentuju.

Turizam ne može da kontroliše moćne sile koje pokreću turističku tražnju globalno, niti one snage koje imaju više lokalni fokus. Industrija turizma mora da kontroliše ono što ona može i da se prilagođava onome što ona ne može. Ali, poslenici u turizmu imaju, u nekoj meri, mogućnost da grade budućnost prema njihovim potrebama, a ne jednostavno da posmatraju buduće događaje kao nešto van njihove kontrole. Poslenici u turizmu mogu strategijski da deluju kao „stvaraoci budućnosti”, a ne kao „zarobljenici budućnosti”, da sami vode događaje, a ne da budu vođeni tim događajima. To traži da se poslenici u turizmu zapitaju ne „kakva će biti budućnost”, već pre „kakva bi budućnost *trebalo* da bude”?

Očekuje se da će se turistička industrija konzistentno suočavati, kako na strani ponude tako i na strani tražnje, sa širim ekonomskim, socijalnim, kulturnim, političkim, tehnološkim trendovima i trendovima u prirodnoj sredini, koji će uticati na sve zemlje. U sve turbulentnijem i rapidno menjajućem svetu, nastaviće da se događaju inovacije i razvoj pokretani kako internim tako i eksternim okolnostima. Pojaviće se eksterni događaji različitog karaktera nad kojima menadžeri destinacije i individualni operatori mogu da vrše neznatnu kontrolu. Destinacije i firme koje ne prilagode njihove strate-

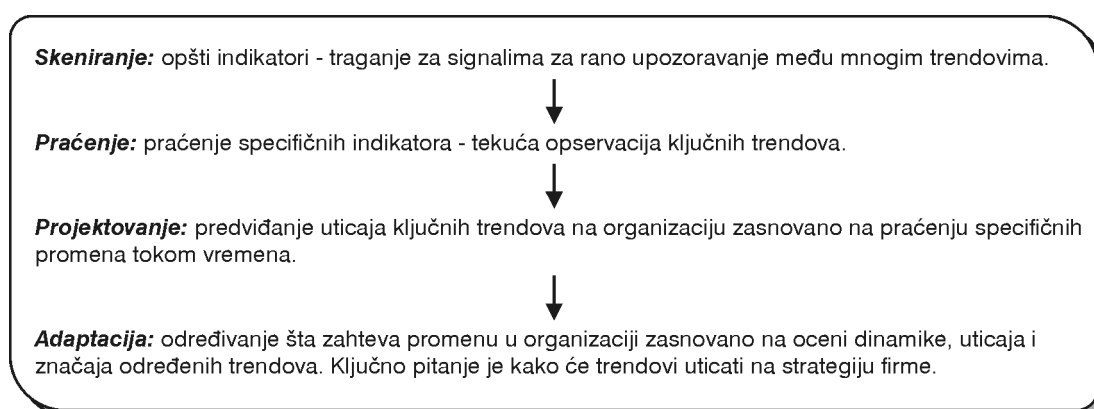
gije onako kako se njihovo okruženje menja imaće teškoću u zadržavanju konkurentske prednosti.

Menadžment okruženjem je napor da se ostvare ciljevi firme predviđanjem i uticanjem na njeno okruženje. Menadžerima je potreban sistem koji im omogućava da identifikuju, ocene i reaguju na pitanja u okruženju koja mogu da utiču na dugoročnu profitabilnost i tržišnu poziciju firme. Takav prilaz danas koriste mnoge poznate kompanije. To je višefazni proces, koji se sastoji od detaljnog ispitivanja (skeniranja) marketing okruženja, identifikovanja ključnih pitanja okruženja, ocene uticaja i formulisanja strategije reagovanja. Slika 3-4 nudi kraći opis načina na koji se može analizirati opšte okruženje, polazeći od najopštijeg skeniranja mnogih faktora u okruženju, ka više fokusiranom i preciznom praćenju, projektovanju i adaptiranju određenim posebno važnim trendovima.

8.1 Detaljno ispitivanje (skeniranje) marketing okruženja

Skeniranje okruženja je proces prikupljanja informacija o eksternom okruženju marketinga radi identifikovanja i interpretiranja potencijalnih trendova. Ova aktivnost onda pokušava da analizira prikupljene informacije i utvrdi da li identifikovani trendovi predstavljaju mogućnosti ili pretnje za preduzeće. Ova ocena, u stvari, omogućava firmi da utvrdi najbolji odgovor na promene u okruženju. Bez uzimanja u obzir relevantnih uticaja okruženja, firma ne može očekivati da sastavi dobar strategijski plan. Pošto preduzeće uopšte, i marketing posebno, svoju egzistenciju zasniva na eksternom okruženju, otuda se stalno mora tragati za onim što se zbiva u tom okruženju. Pošto su promene neminovne u svakom delu okruženja u kojem preduzeće posluje, menadžeri marketinga moraju biti sposobni da uoče, analiziraju i predvide događaje i promene. Neuspeh da se shvati, interpretira i

Slika 3-4 Analiza opšteg okruženja[48]



preduzme akcija u situaciji koja se menja znači da će verovatno biti propuštene marketing mogućnosti.

Ne postoje garancije da će menadžeri marketinga dobro obaviti posao uočavanja, analiziranja i predviđanja snaga u okruženju. Pa ipak, važno je uočiti da je praćenje snaga u okruženju neophodno, da bi se iskoristile najbolje raspoložive marketing prilike. Bez neke forme programa skeniranja okruženja, mala je verovatnoća da će organizacija da prihvati blagovremenu, efikasnu i rentabilnu strategiju marketinga.

Menadžment svakog preduzeća treba periodično (kada priprema godišnje, srednjoročne ili dugoročne planove marketinga) da identifikuje glavne opasnosti i mogućnosti sa kojima se suočava preduzeće i svaka od njegovih poslovnih jedinica. Ne-ka preduzeća imaju značajan broj mogućnosti, ili pretpostavljaju da imaju mogućnosti kada one ne postoje, ili nisu sposobna da osete kada se same mogućnosti javljaju. Poznato je da pripremljenost na opasnost smanjuje njen uticaj. Stara izreka kaže da je spreman onaj ko je unapred upozoren. Matrica obezbeđuje korisno vizuelno sredstvo pomoću kojeg menadžment, i posebno marketing menadžment, može odmah da razmotri buduće opasnosti/mogućnosti čim ih uoči.

8.2 Identifikovanje ključnih pitanja u okruženju

Glavna svrha analize okruženja je da se dobiju rana upozorenja („slabi signali“) o događajima koji dolaze i da se tako dobije neophodno vodeće vreme za formulisanje proaktivnog odgovora na njih. Teško je frontalno kontinualno reagovati na promene u okruženju. U svakom datom periodu mogu se otkriti mnoga pitanja koja mogu da promene okruženje. Sistem mora nekako da utvrdi: 1) **verovatnoću** da se neko pitanje može materijalizovati u mogućnost ili opasnost i 2) **stepen uticaja** koji će ono imati na firmu. To su **ključna strategijska pitanja**.

Slika 3-5 sugeriše kategorizaciju strategijskih pitanja (matrica prioriteta pitanja) za datu SPJ. Ako su i neposrednost (verovatnoća) događanja i uticaj mali, onda može biti dovoljan nizak nivo praćenja. Ako se smatra da će uticaj biti mali, ali neposrednost nastupa visoka, područje može zasluživati praćenje i analizu. Ako je neposrednost mala a uticaj veliki, onda područje može zahtevati praćenje i analizu više u širinu, i mogu se razmatrati ali ne nužno i formulisati i sprovesti kontingentne strategije. Kada su i neposrednost nastupa i potencijalni uticaj trenda i događaja visoki, onda bi bila pogodna dublja analiza, kao što bi bio razvoj plana ili strategije reakcije.

Slika 3-5 Kategorije strategijskih pitanja^[49]

		Verovatnoća događanja	
		Mala	Velika
Uticaj	Veliki	Pratiti i analizirati; razmotriti kontingentne strategije	Detaljna analiza; formulisanje strategije
	Mali	Pratiti	Pratiti i analizirati

Funkcija matrice je da obradi događaje na takav način da se menadžment može usmeriti na one najvažnije. Prema tome, događaji sa visokom verovatnoćom događanja i visokim uticajem na preduzeće treba da se prate sa velikom pažnjom i frekvencijom. Oni sa niskom verovatnoćom događanja i niskim uticajem verovatno treba da budu eliminisani, bar privremeno. Događaji sa niskom verovatnoćom i visokim uticajem treba da budu preispitivani u češćim intervalima, dok oni sa visokom verovatnoćom i malim uticajem treba da se preispituju manje često, ako se značaj uticaja u osnovi ne menja.

8.3 Pravci reagovanja na promene u okruženju

Opstanak, rast i razvoj preduzeća su pod značajnim uticajem promena u internom i eksternom okruženju i reagovanjima preduzeća na te promene. Sva-ko kretanje eksternih događaja može imati tri različita tipa uticaja na strategijski položaj preduzeća: 1) **negativni uticaj**: opasnost, 2) **pozitivni uticaj**: mogućnost i 3) **neutralni** ili **nulti uticaj**: stabilizujuće ili irelevantne snage.

Stavovi organizacije koji se koriste da se ocene snage u sredini i marketing mogućnosti i opasnosti, mogu se opisati pomoću spektra. Na jednom kraju je **reaktivna** ili **pasivna organizacija**. Ovaj tip firmi primarno reaguje na inovacije i nije spreman da pokuša nešto novo. Ovde je filozofija da su snage okruženja tako nepredvidive, da organizacija ima malu kontrolu ili uticaj na njih. **Reaktivni marketing** je marketing stil u kojem ljudi iz marketinga posmatraju snage okruženja kao nešto što se ne može kontrolisati i jednostavno nastoje da im se prilagode.

Pasivno reagovanje preduzeća na tržišne promene može imati različite uzroke. Oni mogu biti u tome što preduzeće uopšte ne može da utiče na tržišne uslove, oni za njega imaju karakter činjenice koju kao takvu mora da prihvati. Ali, moguće je takođe da se na uslove okruženja doduše može uticati, ali je taj uticaj za konkretno preduzeće nemo-guć zbog toga što je njegovo vreme reagovanja - iz

bilo kojih razloga - bilo suviše dugo ili što se suviše kasno reagovalo da bi se još uvek moglo da utiče na neželjene tržišne tendencije. Ali pasivno ponašanje u ovom smislu može se objasniti i time što se svesno odustaje od svih poslovnih poduhvata sve dok se na horizontu jasno ne pojave obrisi razvoja događaja i time smanje preuranjena prilagođavanja. Preduzeće, naime, u ovom prilagođavanju sledi strategiju „čekati i videti”, posmatrajući - u tom iščekivanju šta će se dogoditi - manje ili više zainteresovano stvari sa strane.

Na suprotnom kraju spektra reagovanja su firme koje su **agresivne i uverljive** u sledenju njihovih ciljeva i planova. Stil tipičan za menadžere marketinga u agresivnoj i uverljivoj organizaciji podrazumeva preduzimanje svrsishodne akcije da bi se prihvatili izazovi ili kreirale marketing mogućnosti. **Proaktivni marketing** je marketing stil u kojem organizacija preduzima korake da promeni marketing okruženje tako da više pomaže njenim potrebama.

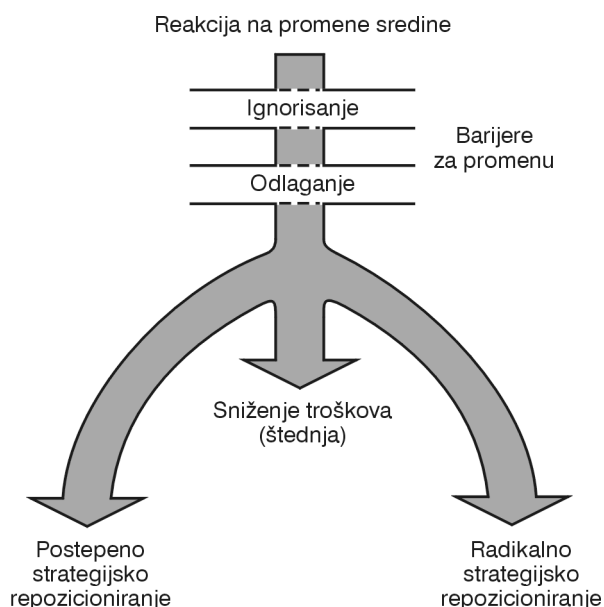
Danas bi se mnoge organizacije mogle klasifikovati od većine posmatrača kao agresivne i snažne. One primenjuju tehnike skeniranja sredine i onda vrše nužna prilagođavanja da bi udovoljile promenama. Pasivne, reaktivne tendencije nekih firmi i snažne, aktivne tendencije drugih ne prikazuju se kao ispravne ili neispravne. Umesto toga, spektar koristimo da ilustrujemo razlike u stilovima odlučivanja menadžera. Naravno, većina firmi nisu ni sasvim reaktivne ili sasvim agresivne. Način reagovanja većine menadžera marketinga je negde između dva pola. Kotler[50] citira nepoznatog autora, koji kaže da postoji pet vrsta kompanija: one koje izazivaju promene, one koje misle da izazivaju promene, one koje posmatraju promene, one koje se čude promenama i one koje i ne znaju da se nešto promenilo.

Preduzeća reaguju na različite načine na promene okruženja: mogu ih ignorisati, odložiti, sniziti troškove, postepeno se strategijski repositionirati i radikalno strategijski repositionirati (slika 3-6)[51].

1. Ignorisanje. Zbog lošeg skeniranja okruženja preduzeća mogu da ne shvate da značajne snage utiču na njihovu buduću perspektivu. Ona nastavlja kao da je situacija normalna, ignorišući pitanja okruženja koja ugrožavaju njihovu egzistenciju, ili mogućnosti koje bi mogle biti iskorišćene. Ne vrši se nikakva promena.

2. Odlaganje. Druga reakcija je da se akcija odloži, kada se jednom bude shvatila snaga. To može biti uzrokovano **birokratskim procesom odlučivanja** koji guši brzu akciju. Smatra se da je sporo reagovanje švajcarskih proizvođača satova na uvo-

Slika 3-6 Reakcije na promene sredine[52]



đenje digitalnih satova, delom, izazvano birokratskom prirodom njihovog donošenja odluke. **Marketing kratkovidost** može da uspori reagovanje preko menadžmenta koji je orijentisan na proizvod, a ne na kupca. Menadžment veruje da će uvek biti potrebe za šivenjem odela po meri, na primer, i odlaže reagovanje na rast u ležernoj (sportskoj) odeći. Treći izvor odlaganja je **tehnološka kratkovidost**, gde preduzeće ne uspeva da reaguje na tehnološku promenu. Pored navedenog primera švajcarskih proizvođača satova, može se navesti i primer proizvođača parnih motora, koji je bio spor da reaguje na pojavu električne energije. Četvrti razlog za odlaganje je **psihološko uzmicanje** menadžera koji vide promenu kao opasnost i zato brane status quo. Ovo su četiri moćna faktora koji doprinose inerciji.

3. Snizenje troškova (štednja). Ova reakcija rešava problem efikasnosti, ali ignoriše pitanje efektivnosti. Kada prodaja i profiti opadaju, menadžment snižava troškove; to dovodi do perioda višeg profita, ali ništa ne čini da zaustavi opadanje prodaje. Troškovi (i kapacitet) se još jednom smanjuju, ali fundamentalni strategijski problemi ostaju. Politike ograničavanja samo odlažu neminovnost.

4. Postepeno strategijsko repositioniranje. Ovo obuhvata postepenu, planiranu i kontinualnu adaptaciju na promenljivo marketing okruženje. Ako povremeno strateški potez ne uspe, organizacija se može boriti i opstati zbog ranijih uspešnih repositioniranja.

5. Radikalno strategijsko repositioniranje. Kada odlaganje (otezanje) vodi krizi, preduzeća možda treba da razmotre radikalnu promenu u strategijskom pozicioniranju: smer čitavog poslo-

vanja se iz osnova menja. Radikalno strategijsko repozicioniranje je mnogo rizičnije nego postepeno repozicioniranje zbog toga što, ako bude neuspešno, preduzeće će verovatno otići u likvidaciju.

Ako preduzeće ne uspe da reaguje na promene u okruženju, efekat će biti isti kao što je nedostatak adaptacije imao na neke životinje: izumiranje.

Firma mora biti spremna da se kreativno adaptira na promenljivo okruženje. Marketing odluke o ceni, proizvodu, promociji i distribuciji se donose u okruženju koje se stalno menja. Kao što P. Drucker [53] kaže „Rezultati se postižu iskorišćavanjem mogućnosti, a ne rešavanjem problema. Sve što se neko može nadati da dobije rešavanjem problema je povratak normalnosti”. Da bi iskoristio mogućnosti, menadžer marketinga mora da uoči i uvaži snage van organizacije.

Ključni problem za one u okviru industrije turizma i putovanja je da je malo toga što oni mogu da učine da spreče ratove, degradaciju ekosistema, ekonomsku recesiju ili mnoštvo drugih potencijalnih eksternih opasnosti. Ovim se ne želi reći da se sa svim pretnjama ne treba baviti proaktivno. **Krizni marketing** je sada veoma bitan sastavni deo marketing profesionalaca u turizmu. Kontingentno planiranje, predviđanje i kreativno reagovanje na rapidno menjajuće svetske okolnosti su esencijalni sastavni delovi uspeha u industriji turizma.

KRATAK PREGLED SADRŽAJA GLAVE

U ovoj glavi je prikazan koncept marketing okruženja. Ono se sastoji iz mikrookruženja i makrookruženja. Mikrookruženje obuhvata aktere i snage u neposrednoj blizini firme, koje mogu da utiču na njenu sposobnost da opsluži svoje kupce. Akteri u mikrookruženju obuhvataju samu firmu, dobavljače, marketing posrednike, kupce, konkurenciju, agencije za marketing usluge, finansijske posrednike i razne vrste javnosti. Makrookruženje se sastoji od širih društvenih snaga koje utiču na celo mikrookruženje. Najčešće se smatra da postoje sledeće komponente makrookruženja: socio-kulturne, ekonomske, prirodne, tehnološke i političko-pravne.

Mnoge firme posmatraju marketing okruženje kao element koji se ne može kontrolisati i kojem se one moraju adaptirati. Druge firme ga opet posmatraju iz upravljačke perspektive. Umesto da jednostavno gledaju i reaguju, ove firme preduzimaju agresivne akcije kako bi uticale na javnosti i snage u njihovom marketing okruženju. One koriste skeniranje okruženja, kako bi mogle da prate šta se u njemu zbiva. Firme ispoljavaju nekoliko različitih

reakcija na promene u marketing okruženju, među kojima su izostanak reakcije usled neznanja, odlaganje akcije, smanjenje troškova, postepeno ili radikalno repozicioniranje.

PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBU

1. Stavite se u poziciju nekoga ko radi u vodećoj turističkoj agenciji. Utvrdite glavne snage u marketing okruženju za koje postoje najveći izgledi da će uticati na rezultate te agencije u narednih pet godina.
2. Ocenite uticaj uvođenja evra na izgled za uspeh turističkih destinacija u Srbiji.
3. Koje su šanse i opasnosti razvoja eko-turizma kod nas?
4. Razmotrite šanse i opasnosti za turizam i putovanja koje proističu iz povećanog učešća populacije koja se može okarakterisati kao „siromašna u pogledu vremena, a bogata u pogledu novca” (generacija „baby boomera”).
5. Ocenite šanse i opasnosti koje sa sobom nose grupe za zaštitu prirodne sredine.
6. Kako će trendovi u okruženju uticati na izgradnju hotela?
7. Koji će trendovi uticati na uspeh prvoklasnih hotela tokom sledećih pet godina? Ako biste bili direktor marketinga za ovaj tip hotela, kakve biste planove sastavili za borbu sa ovim trendovima?
8. Ako imamo malu ili nikakvu kontrolu nad makro-okruženjem, zašto bismo bili zainteresovani za njega?

LITERATURA

1. Sharpley, R. (2009), *Tourism Development and the Environment: Beyond Sustainability?* Earthscan, London, str. 22.
2. Peattie, K. and Mountinho, L. (2000), The Marketing Environment for Travel and Tourism, u Mountinho, L. (ed.), *Strategic Management in Tourism*, CABI Publishing, Wallingford, UK, str. 17.
3. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., (1999), *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice-Hall Europe, London, str. 146; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), *Principles of Marketing*, Fourth European Edition, Pearson-Prentice Hall, Harlow, England, str. 87; Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Third Edition Pearson Education International, Upper Saddle River, New Jersey, str. 114; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), *Principles of Marketing*, Twelfth edition, Pearson - Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 64; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), *Principles of Marketing*, Fourteenth Edition, Pearson - Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 66.
4. Cooper, C., Fletscher, J., Gilbert, D., Wanhill, S. (1993),

- Tourism - Principles & Practice*, Pitman Publishing, Surrey, str. 26, prema Alejziak, W. B. (2002), *Tourism in the face of 21st century's challenges*, Institute of Tourism Academy of Physical Education, Cracow, str. 3.
5. Weber, R. A. (1975), *Management*, R. D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, str. 433-435.
 6. Kotler, P. (2000), *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 136-137; Kotler, P. und Bliemel, F. (1999), *Marketing Management: Analysis, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, str. 264; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 77; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), *Marketing Management*, Fourteenth Edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 74; Kennedy, M. M. (2004), Learn to distinguish fashions, fads, trends, *Marketing News*, December 15, str. 28.
 7. Enz, C. A. (2010), *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str. 45.
 8. Alejziak, W. B. (2002), str. 4.
 9. Isto, str. 4-5.
 10. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Scott, N., Cooper, C., Roman, C. (2007), *Trends Underpinning Tourism to 2020: An analysis of key drivers for change*, wuwien.ac.at., str. 4-5; Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, Roman, C., N., Scott, N., Cooper, C. (2008), *Megatrends Underpinning Tourism to 2020: Analysis of key drivers for change*, CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd., Gold Coast, Queensland, Australia, str. 1-2.
 11. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Scott, N., Cooper, C., Roman, C. (2007), str. 5; Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, Roman, C., N., Scott, N., Cooper, C. (2008), str. 2.
 12. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., (1999), str. 146-147; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 88-89; Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2003), str. 114.
 13. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2003), str. 116.
 14. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., (1999), str. 147-148; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 89-90; Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2003), str. 116-117; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 65-65; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 68.
 15. Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J. (1997), *Marketing*, 11th edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston, str. 45.
 16. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., (1999), str. 150; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 90-91; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 67; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 70.
 17. Pride, W. M. and Ferrell, O. C. (1985), *Marketing: Basic Concepts and Decisions*, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, str. 519; Pride, W. M. and Ferrell, O. C. (2009), *Foundations of Marketing*, Third Edition, Houghton Mifflin Company, Boston - New York, str. 54-55.
 18. Pride, W. M. and Ferrell, O. C. (1985), str. 520-521.
 19. Isto, str. 521.
 20. Isto.
 21. Palmer, A. (2000), *Principles of Marketing*, Oxford University Press, Oxford, str. 40.
 22. Pride, W. M. and Ferrell, O. C. (2009), str. 53-54.
 23. Ridderstaat, J., Croes, R. Nijkamp, P. (2013), The Force Field of Tourism, *Review of Economic Analysis*, No. 5, str. 10-11.
 24. Smeral, E. (2009a), The Impact of the Financial and Economic Crisis on European Tourism, *Journal of Travel Research*, Vol. 48, No. 1, str. 3.
 25. Smeral, E. (2009b), The effects of the Financial and Economic Crisis on Tourism Activities, PPT prezentacija, *Facing Climate Change and the Global Crisis*, EURAC, Bolzano/Bozen, str. 15-16.
 26. Smeral, E. (2009a), str. 11.
 27. Papatheodorou, A., Rossello, J. and Xiao, H. (2010), Global Economic Crisis and Tourism: Consequences and Perspectives, *Journal of Travel Research*, Vol. 49, No. 1, str. 44; vidi takode Sekulović, N. (2012), *Turizam u uslovima delovanja kriza*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, str. 165.
 28. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Scott, N., Cooper, C., Roman, C. (2007), str. 24-26; Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, Roman, C., N., Scott, N., Cooper, C. (2008), str. VII i 14-15.
 29. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Scott, N., Cooper, C., Roman, C. (2007), str. 27-29; Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, Roman, C., N., Scott, N., Cooper, C. (2008), str. VII i 16-17.
 30. Petermann, T. u saradnji sa Wennrich, C. (1999), *Folgen des Tourismus, Band 2: Tourismuspolitik im Zeitalter der Globalisierung*, Sigma, Berlin, str. 72-73.
 31. Jobber, D. i Fahy, J. (2006), *Osnovi marketinga*, 2. izdanje, „Data Status”, Beograd, str. 85-88.
 32. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Scott, N., Cooper, C., Roman, C. (2007), str. 38-40; Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, Roman, C., N., Scott, N., Cooper, C. (2008), str. VIII i 23; Ridderstaat, J., Croes, R. Nijkamp, P. (2013), str. 12; Petermann, T., u saradnji sa Hutter, C. i Wennrich, C. (1998), *Folgen des Tourismus, Band 1: Gesellschaftliche, ökologische und technische Dimensionen*, Sigma, Berlin, str. 123-144; Petermann, T., Revermann, C. und Scherz, C. (2006), *Zukunftstrends im Tourismus*, Sigma, Berlin, str. 9-13 i 37-65.
 33. Peattie, K. and Mountinho, L. (2000), The Marketing Environment for Travel and Tourism, u Mountinho, L. (ed.), *Strategic Management in Tourism*, CABI Publishing, Wallingford, UK, str. 22.
 34. Kotler, P. (1980), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 4th edition, Prentice-Hall International Edition, Englewood Cliffs, New Jersey, str. 122.
 35. Jobber, D. i Fahy, J. (2006), str. 37-38.
 36. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Scott, N., Cooper, C., Roman, C. (2007), str. 40-47; Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, Roman, C., N., Scott, N., Cooper, C. (2008), str. VIII-IX i 24-28.
 37. Ridderstaat, J., Croes, R. Nijkamp, P. (2013), str. 11-12.
 38. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Scott, N., Cooper, C., Roman, C. (2007), str. 47-50; Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, Roman, C., N., Scott, N., Cooper, C. (2008), str. IX i 28-29.
 39. Kumar, A., Recession, www.Scribd.com/doc/7782541/Ppt-on-Recession, str. 16-17 (pristupljeno 12.12.2013).
 40. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Scott, N., Cooper, C., Roman, C. (2007), str. 47-50; Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, Roman, C., N., Scott, N., Cooper, C. (2008), str. IX i 29-34.
 41. Peattie, K. and Mountinho, L. (2000), The Marketing Environment for Travel and Tourism, u Mountinho, L. (ed.), *Strategic Management in Tourism*, CABI Publishing, Wallingford, UK, str. 25.
 42. Ridderstaat, J., Croes, R. Nijkamp, P. (2013), str. 9-10.

43. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Scott, N., Cooper, C., Roman, C. (2007), str. 60-66; Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, Roman, C., N., Scott, N., Cooper, C. (2008), str. X i 35-37; Petermann, T. u saradnji sa Wennrich, C. (1999), str. 135-167.
44. Sandhusen, R. L. (1993), *Marketing*, Second Edition, Barron's Educational Series, Inc., New York, str. 57.
45. Peattie, K. and Mountinho, L. (2000), str. 29.
46. Shoemaker, S. and Shaw, M. (2008), *Marketing Essentials in Hospitality and Tourism: Foundations and Practices*, Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 196.
47. Peattie, K. and Moutinho, L. (2000), str. 32.
48. Enz, C. A. (2010), str. 40.
49. Aaker, D. A. (1995), *Strategic Market Management*, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, str. 121.
50. Kotler, P. (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Ninth Edition, Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 62.
51. Jobber, D. (2001), *Principles and Practice of Marketing*, Third Edition, McGraw-Hill Book Company, London, str. 144-145; Jobber, D. (2004), *Principles and Practice of Marketing*, 4th edition, McGraw-Hill Book Company, London, str. 155-156; Jobber, D. i Fahy, J. (2006), str. 50-51.
52. Jobber, D. (2001), str. 144; Jobber, D. (2004), str. 156; Jobber, D. i Fahy, J. (2006), str. 50.
53. Drucker, P. F. (1973), *Managing for Results*, Pan Book Ltd., London, str. 18.

ANALIZA TRŽIŠTA I PREDVIĐANJE TRAJNJE U TURIZMU

"Interesuje me budućnost, jer ću u njoj provesti ostatak života." (C. Kettering)

CILJEVI IZUČAVANJA

Ova glava pomoći će vam da bolje razumete:

1. *strukturu turističkog tržišta.*
2. *turističku ponudu, njene komponente i nove oblike.*
3. *turističku tražnju, njene specifičnosti, faktore koji na nju utiču i elastičnost.*
4. *konkurenciju u turizmu.*
5. *predviđanje turističke tražnje, neophodnost i metode predviđanja.*

1 STRUKTURA TURISTIČKOG TRŽIŠTA

Struktura turističkog tržišta je opisana vrlo sveobuhvatno u literaturi. Prema različitim izvorima literature, možemo da definišemo dva glavna kanala distribucije u industriji putovanja i slobodnog vremena:

- prvi kanal distribucije je ***direktno do turista*** preko direktnog marketinga, telefona ili faksa, Weba i propagande u različitim vrstama medija,
- drugi, više uobičajen, kanal distribucije je prodaja proizvoda i usluga ***preko posrednika*** do kupaca.

Struktura toka distribucije u turističkoj industriji prikazana je na slici 4-1. Prema pregledanoj literaturi, mogli bi se definisati sledeći glavni igrači u tradicionalnom kanalu distribucije proizvoda u putovanju i turizmu: dobavljači, potrošači, turistički bordovi (nacionalna, regionalna, lokalna turistička organizacija), tour-operatori, putničke agencije i sistemi rezervacije (CRS/GDS).

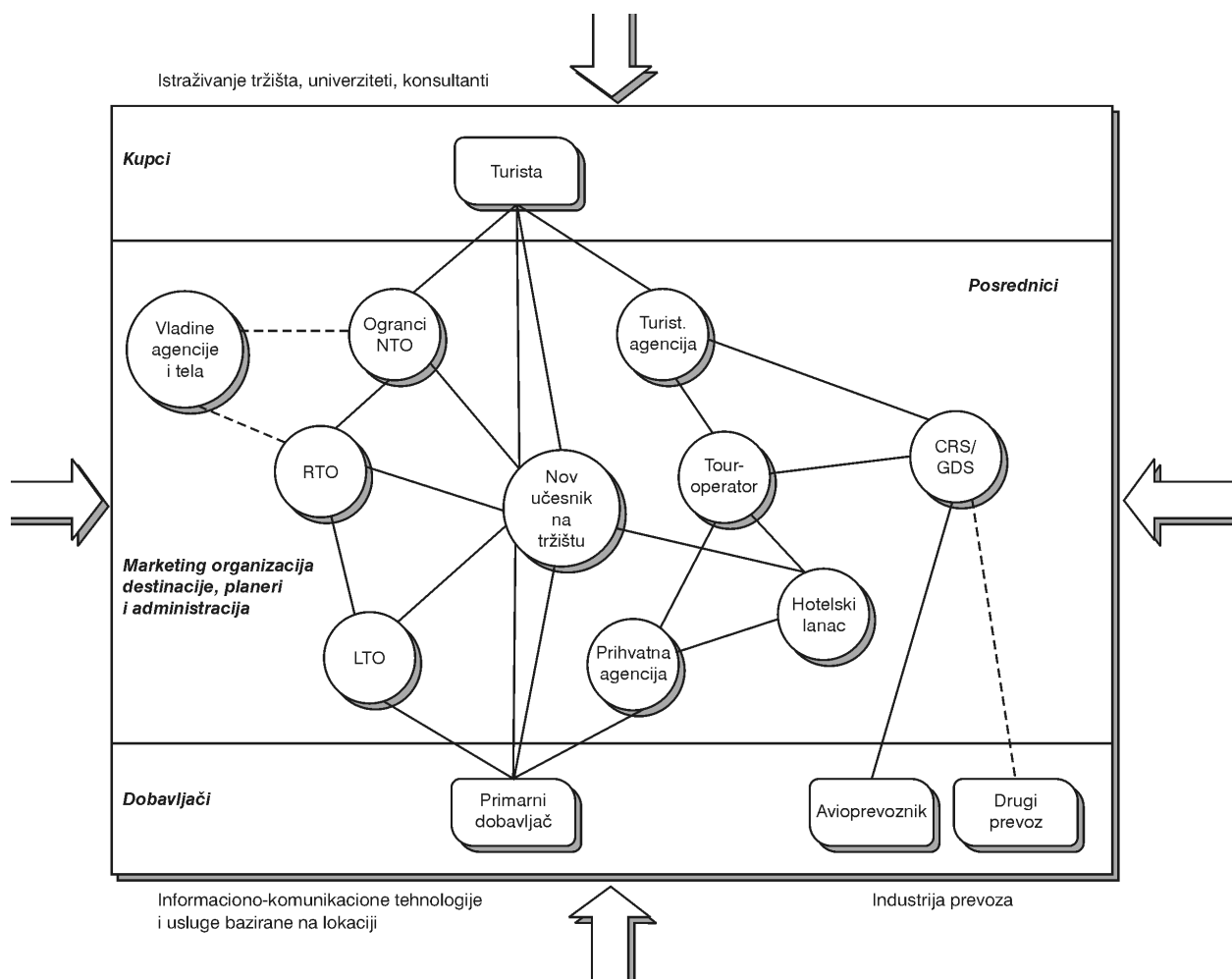
Industrija putovanja i turizma obuhvata ceo svet. Globalni karakter putničkog i turističkog poslovanja - i na strani ponude i na strani tražnje - predstavlja jedno od njenih dominantnih obeležja. Industrija ima neka izazovna obeležja: proizvod je dobro „poverenja”, tj. industrija se uzda u informacije. Kao umrežena industrija, ona počiva na sarad-

nji u kreiranju i distribuciji proizvoda, koja povezane elemente obezbeđuje od različitih tipova dobavljača, većinom malih i srednjih preduzeća. Njena tražnja je enormna. Ona predstavlja međusektorsku (amrel) industriju, koja uključuje mnogo povezanih ekonomskih sektora kao što su kultura, sport ili poljoprivreda, gde je identifikovano preko 30 različitih industrijskih komponenti koje opslužuju putnike. To objašnjava njenu heterogenost i ima ogroman značaj za regionalni razvoj. Ponuda i tražnja formiraju mrežu širom sveta, gde se i proizvodnja i distribucija zasnivaju na kooperaciji.

Sam turistički proizvod je skup osnovnih proizvoda, agregiranih uz pomoć posrednika. Tražnja za turizmom se podmiruje putem koncentrisanja aktivnosti marketinga na ogroman varijetet usluga turisti. Zajedno, ove usluge formiraju najveću i najbrže rastuću industriju na svetu. Industrija putovanja i turizma može se okarakterisati kao konglomerat svih pojedinaca i organizacija koji su uključeni u proizvodnju, distribuciju i potrošnju proizvoda putovanja i turizma. Teško je definisati turističku industriju, zbog toga što su neke od ovih važne za generisanje i zadovoljavanje potreba turista, dok druge igraju samo perifernu ili podržavajuću ulogu.

Slika 4-1 predstavlja funkcionalni i strukturni pogled na tržište putovanja i turizma. Ona pravi razliku između ponude i tražnje i respektivnih posrednika. Linije kojima su subjekti povezani označavaju veze između njih, kao i tok informacija. Prikazane su samo najrelevantnije veze sa čvorištima koja predstavljaju najznačajnije igrače na terenu. Na strani ponude, sa oznakom „primarni dobavljači”, označena su preduzeća kao što su hoteli, restorani i sl. i to su uglavnom male i srednje kompanije. Ova klasa takođe sadrži i druge snabdevače kao što su organizatori kulturnih/sportskih događaja, koji demonstriraju integrativnu ulogu turizma. Ova grupa obično deluje na lokalnom nivou menadž-

Slika 4-1 Struktura turističkog tržišta[1]



menta destinacije. Treba napomenuti da, ako se ima u vidu funkcionalna diferencijacija, ove kompanije su na istom nivou kao i „veliki” igrači, kao što su avio-prevoznici ili železničke kompanije. Nastupajući agenti deluju u korist tour-operatora (TO) unutar destinacije.

Tour-operatori se mogu posmatrati kao agregatori proizvoda, tj. oni stvaraju „novi“ proizvod kombinujući bazične proizvode ili komponente primarnih dobavljača. Turistički agenti, sa druge strane, se mogu posmatrati kao brokeri informacija, pružajući potrošačima relevantne informacije i usluge rezervacije. CRS/GDS, koji su nastali iz sistema rezervisanja avio-prevoza, obuhvataju takođe druge proizvode kao što su praznični aranžmani ili druga sredstva prevoza. Oni obezbeđuju glavne veze između tour-operatora i agenata putovanja. Isprekidana linija između ostalih prevoznika indicira da npr. železničke kompanije nisu tako dobro organizovane kao avio-prevoznici i obično nisu povezani sa CRS/GDS, dok su na drugoj strani kompanije za iznajmljivanje automobila dobro reprezentovane.

Dok bi se posrednici na desnoj strani slike 4-1 mogli posmatrati kao „profesionalna” i komercijalna veza između ponude (snabdevača) i tražnje (potrošača) - veza takođe označava finansijske tokove - leva strana je relevantna za menadžment destinacijom, planiranje, administraciju, marketing i branding destinacije. U većini slučajeva, ovi entiteti treba da rade u korist svih snabdevača unutar destinacije i nisu angažovani u procesu bukiranja. Veze prema vladinim telima su isprekidane linije koje indiciraju da su ove organizacije za marketing i menadžment destinacije (DMO) često vladine organizacije. LTO, RTO i NTO se odnose na lokalnu, regionalnu i nacionalnu turističku organizaciju. Novi igrači su kompanije unutar sistema koje koriste informacionu i komunikacionu tehnologiju da povežu kupce i dobavljače.

Oba toka informacija, uzvodni i nizvodni, kreiraju mrežu turističkih informacija, koja povezuje sve učesnike na tržištu, reflektujući očigledno ekonomske veze između njih. Duž linija prikazanih na slici 4-1 teku informacije između različitih učesnika na turističkom tržištu. Informacije koje potiču sa

strane ponude i „putuju” do potrošačke strane predstavljaju informacije o proizvodu. U drugom smeru (nizvodno) teku informacije o tržištu, njegovoj strukturi i trendovima. Tehnički, entiteti ili sadržaji informacija koje se prenose kroz ovu mrežu su tako različiti kao što su proizvodi, ugovori, transakcije ili tržišna statistika.

Ovaj „osnovni sistem turizma”, kao amrel industrija, je u tesnoj vezi sa drugim sektorima industrije, kao što su informacione i komunikacione tehnologije, istraživačke institucije, industrija marketinga, kulture, sporta ili potrošnih dobara. Informacione i komunikacione tehnologije igraju specifičnu ulogu u podržavanju mreže. Usluge kao glavne komponente turističkog proizvoda su nematerijalna i bilateralna dobra, pa je otuda fokus na odnosu između dobavljača i potrošača.[2]

Moglo bi se sažeto reći da je turizam informacioni posao zbog strukturnih razloga. Turisti treba da napuste njihovo svakodnevno okruženje; oni treba da se kreću do geografski udaljenih mesta da bi konzumirali turistički proizvod. To je glavni motiv za odlazak na odmor i za putovanje. Prema tome, sam proizvod obično ne može biti testiran i kontrolisan unapred. To se događa kasnije, kada se proizvod konzumira. U momentu donošenja odluke i potpisivanja ugovora, na raspolaganju je samo apstraktan model proizvoda, npr. njegova deskripcija. Dakle, donošenje odluke i potrošnja su prostorno i vremenski odvojeni. Ove distance se mogu „premostiti” samo putem informacije o proizvodu, koji može biti putovanje, koja je raspoloživa unapred i koja se može prikupiti od potrošača. Turistički proizvod je „dobro poverenja” i sveobuhvatna ocena njegovog kvaliteta unapred nije moguća. Ova karakteristika turističkog proizvoda zahteva informacije na obe strane, na strani potrošača i na strani ponuđača.

2 TURISTIČKA PONUDA

2.1 Definisane i komponente (struktura) turističke ponude

Turistička ponuda se odnosi na obezbeđivanje ključnih elemenata turističke industrije od strane zemlje domaćina ili destinacije. Takvo snabdevanje treba da se proširi na održavanje, promociju i menadžment turističkih objekata i resursa. Turistički resursi, koji su neophodni za turističku ponudu, rangiraju se od prirodnih do onih stvorenih ljudskom rukom. Jedna od osnovnih karakteristika turističke ponude, koja je razlikuje od ostalih usluga, je način na koji mobilno stanovništvo koje posećuje područje destinacije konzumira turistički proiz-

vod, uslugu ili doživljaj. Nasuprot, elementi ponude su često fiksirani geografski na određenim mestima (npr. hoteli, restorani, plaže ili atrakcije za posetioce). To znači da preduzeća treba da ulože značajna sredstva u različite oblike turističkih usluga i usredsrede se na proizvodnju na bazi očekivanja da će destinacija uspeti da privuče posetioce i pomogne u promociji njihovog individualnog proizvoda i usluge.

Komponente turističke ponude se različito klasifikuju u teoriji i praksi. Freyer[3] pravi razliku između dva velika područja: 1) *izvorne* i 2) *izvedene* ponude (slika 4-2).

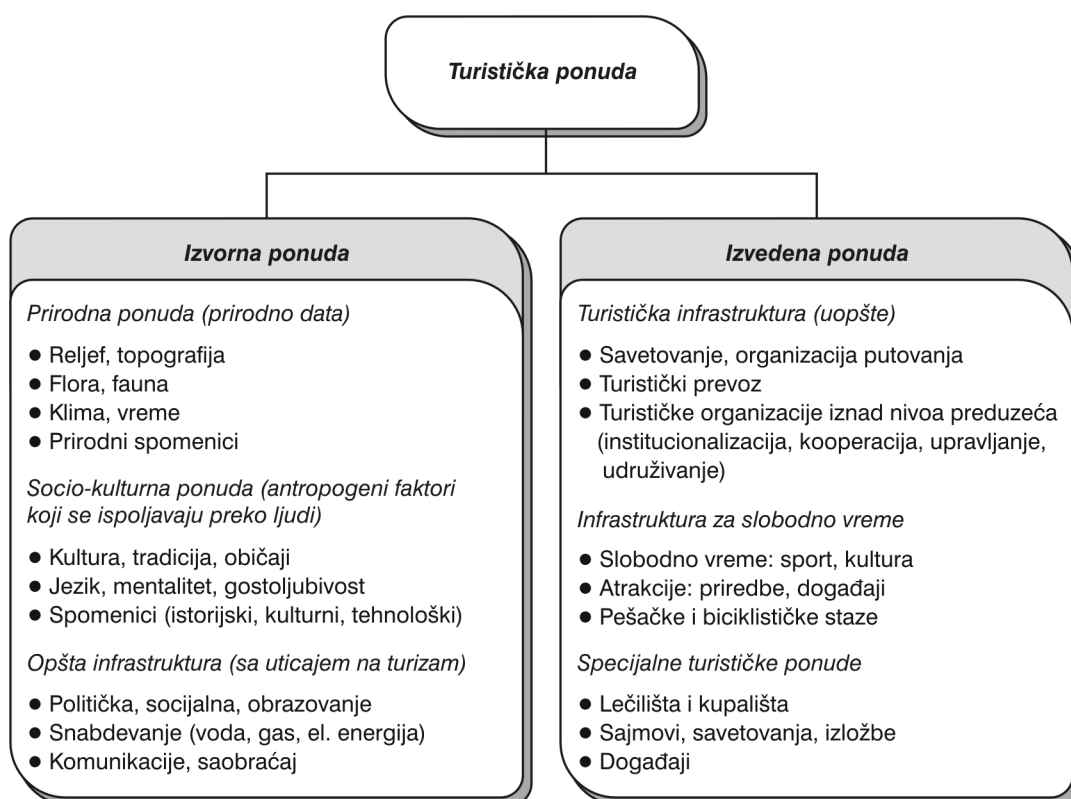
Svako mesto, odnosno svaka destinacija ima određenu opremljenost, koja nije razvijena posebno za turizam, tj. nema nikakvu direktnu vezu sa turizmom, ali svojom privlačnošću daje turizmu pravac i oblik. To se označava kao „izvorna ili prirodna” ponuda. Sa ekonomskog aspekta, mnogi od ovih faktora su tzv. „slobodna dobra”, koja stoje turističkim ponuđačima na raspolaganju, a da oni za to ne moraju snositi troškove. U okviru turističkog marketinga ne može se, ili samo indirektno može, da utiče na ove prirodno uslovljene faktore ponude.

U izvornu ponudu iz ugla turizma spadaju, pre svega, *prirodni ili prirodno dati faktori ponude* kao što su:

- *reljef (pejsaž)*, sa njegovim različitim turistički interesantnim utiscima, npr. brda, doline, jezera, more, plaže, pustinje,
- *klimatske posebnosti*, kao npr. morska ili planinska klima, tropska, umerena, vruća, suva ili vlažna klima,
- *flora i fauna*, pri čemu se paleta može protezati od bogatsva vrsta džungle do minimalne ponude Antarktika,
- *spomenici prirode*, koji obuhvataju pre svega pejsažne specifičnosti.

U turizam se dalje ubrajaju faktori koji su često isto tako unapred dati i time se smatraju izvornim faktorima, mada se na ove faktore ponude, u osnovi, može da utiče. Oni svakako ne predstavljaju, po pavilu, direktne akcione parametre za turističke aktere. Ovde se ubraja i *socio-kulturna ponuda*, koja obuhvata kulturu, tradiciju i navike (običajne), jezik, mentalitet, gostoljubivost, spomenike (istorijske, kulturne i religijske), kao i različite ustanove *opšte infrastrukture*, koje takođe daju svoj doprinos turističkoj atraktivnosti destinacije i koje tek uopšte omogućavaju sveobuhvatne privredne i društvene aktivnosti, kao što su npr. politički i društveni sistem, obrazovanje, zdravstvo, vodovod, kana-

Slika 4-2 Turistička ponuda[4]



zacija, deponija, energija, mogućnosti snabdevanja, telekomunikacije i saobraćaj.

Sa aspekta marketinga, za različite forme prirodne ponude je sporno da li se one posmatraju kao faktori marketinga, pošto se na njih - sa aspekta politike proizvoda - ne može uticati. S druge strane, one su veoma upotrebljive, kako strategijski tako i sa aspekta politike komunikacije (npr. propaganda). Tako se određena prirodna svojstva proizvoda regiona mogu staviti u središte strategijski važnih akcija, kao npr. „365 dana sunčevih zraka”, „najlepše plaže Jadrana”, „čista priroda”, „raznovrsnost pejzaža”. Prirodni faktori ponude često za turističku tražnju predstavljaju najvažniji kriterijum odlučivanja za izbor cilja putovanja.

Pa ipak, napred pomenuti izvorni faktori ponude vrlo retko čine jedno mesto turističkim mestom, mada su sigurno njima dati prvi podsticaji za razvoj turizma. Ova mesta postaju jednim delom industrija turizma tek kada im se pridodaju ostali - tzv. izvedeni faktori. Oni obuhvataju različite učinke pojedinih turističkih preduzeća koja se bave sa organizovanjem i sprovođenjem putovanja i boravkom putnika.

U turističkoj literaturi se većinom navode tri različite oblasti izvedene ponude:

- **turistička infrastruktura** (uopšte): smeštaj, ishrana („suprastruktura”); savetovanje i organizacija putovanja, turistički prevoz, turističke organi-

zacije iznad nivoa preduzeća („institucionalizacija”: kooperacije, upravljanje, udruženja),

- **infrastruktura za slobodno vreme**: slobodno vreme: sport, kultura; „atrakcije”: događaji,

- **specijalne turističke ponude**: lečenje i banje; sajmovi, izložbe; događaji.

Neki autori, istina ne bez razloga, u turističku ponudu ubrajaju i **domaće stanovništvo**. Pri tom se stanovništvo može podeliti u dve grupe: ljude koji su u direktnom kontaktu sa turizmom (zaposleni u turističkim preduzećima, vlasnici turističkih preduzeća i sl.) i oni bez direktne veze sa turizmom (npr. nastavnici, vodoinstalateri, poljoprivrednici itd.). Stanovništvo odslikava turističko mesto isto tako kao klima, reljef i ostala ponuda (materijalni faktori).

Po pravilu, potrebno je da postoji određena ravnoteža između prirodne i izvedene ponude. Što je viša odnosno ekskluzivnija prirodna turistička ponuda, utoliko su manje prioritetne mere vezane za izvedenu turističku ponudu - i obrnuto. Ekskluzivnost prirodne ponude je svakako vrlo često povezana sa sličnim kvalitativnim standardom izvedene ponude. Na primer, najlepša plaža na nekoj destinaciji nije dovoljna za uživanje, ukoliko je loša ponuda u domenu gastronomije, prevoza ili smeštaja. Turistička destinacija koja pokazuje neznatno lukrativnu turističku ponudu, mora se snažno potru-

diti za razvoj izvedene turističke ponude (na primer, dobar hotel na lošoj plaži).

U literaturi se mogu naći i klasifikacije faktora ponude u tri grupe: atraktivni, komunikativni i receptivni (prihvatni).[5]

1. Atraktivni faktori. Atraktivni ili privlačni faktori turističke ponude su glavni pokretački motiv čitavog turističkog sistema. Oni imaju privlačnu snagu za ljude željne odmora, zabave, razonode i rekreacije. Sve turističke atrakcije možemo da grupišemo u tri celine:

- **bazne prirodne turističke atrakcije**, u koje ubrajamo klimu (blaga mediteranska, umerena ili hladnija planinska), zatim hidrografski elementi (okeani, mora, jezera, reke, vodopadi); oblici reljefa ispoljeni kao padine visokih ili niskih planina ili ravnice su osnov za izgradnju i uređenje pojedinih rekreativnih prostora, ski-terena, staza za šetnju, a raznovrsnost biljnog i životinjskog sveta (flore i faune) ne čine samo turistički prostor privlačnim i lepšim, nego vrlo često su i osnov turističkih kretanja i sadržaja boravka, kao što je slučaj u lovnom i ribolovnom turizmu, ili posmatranju ptica, berbi lekovitog bilja i sličnim sadržajima turističkog boravka.[6]

- **modifikovane prirodne turističke atrakcije**, koje predstavljaju prirodne atrakcije u koje je čovek ugradio one elemente koji podižu nivo turističke ponude. One obuhvataju turističko nasleđe (piramide, stari gradovi, katedrale, manastiri, specifični mostovi, prirodni parkovi, botaničke bašte, zoo vrtovi i sl.), kulturno nasleđe (muzeji, pozorišta, folklor, karnevali, festivali, hodočašća i sl.) i društvene atrakcije (jezik, etničke grupe, stil života lokalnog stanovništva), i

- **visoko modifikovane turističke atrakcije**, u koje ubrajamo tematske parkove, spa centre, ski staze, marine i sl.[7]

Elementi prirodnog i društvenog okruženja su oduvek bili osnova privlačnosti nekog prostora za turizam. Oni svojom raznolikošću, ekskluzivnošću, neponovljivošću i svojim kvalitetom - samostalno ili, još češće, u određenoj kombinaciji - predstavljaju osnovnu pretpostavku bez koje bi razvoj turizma na određenom prostoru bio otežan ili čak onemogućen. Pored navedenog, pomenuti faktori imaju i svoja rekreativna, estetska, psihološka, sociološka i druga delovanja na turističku tražnju.

U ovom kontekstu važno je napomenuti da se odsustvo pomenutih atraktivnosti na jednom području teško može nadoknaditi nekim drugim faktorima, mada to nije nemoguće. Na primer, ilustracije radi, navedimo da nepostojanje blage klime, postojanje kamenite i šljunkovite a ne peščane pla-

že, nedostatak vrednih kulturno-istorijskih spomenika može da dovede planere turističkog razvoja u situaciju da razmišljaju o tzv. „izgrađenim” atrakcijama, odnosno formiranju turističke ponude na bazi sadržaja u objektima i prostorima koji su u potpunosti osmišljeni samo radi posete i turizma, a da ne baziraju na prirodnim i kulturnim sadržajima (izgradnja kongresnih centara, raznovrsnih objekata za sport i rekreaciju turista (npr. tematski parkovi tipa Disneylanda, aqualanda itd.)).[8]

2. Komunikativni faktori. Ovi faktori podrazumevaju, manje ili više, razvijenu saobraćajnu infrastrukturu (putevi, pruge, aerodromi), kao i razvijenost pojedinih saobraćajnih grana kako bi se prostor (turističko mesto, regija, zemlja) mogao „otvoriti” za turistička kretanja. Značaj ovog faktora leži u konstataciji da bez njegovog postojanja nema ekonomske valorizacije turističke ponude, koja ostaje nepristupačna, pa otuda i onemogućena za uključivanje u određene prostorne celine u turističkom razvoju. Još je bitnije da bez komunikativnog faktora zapravo nema ni turizma. Već smo napomenuli da je kretanje (promena mesta) osnovni preduslov da negde ili nešto bude turizam. Bez promene mesta, odnosno kretanja, postoji priroda, ima kulture, sporta, zabave, ali nema turizma. U tom smislu, komunikativni faktori su obavezni.

Za komunikativne faktore je značajan kvalitet infrastrukture (puteva, pruga, vazdušnih i vodenih koridora), ali je važna i bezbednost, cena i sigurnost kretanja. Za turizam je takođe značajna i atraktivnost prostora kroz koji je izgrađen saobraćajni pravac. Za neke oblike turizma važno je brzo stići, ali za neke druge oblike osnovni sadržaj boravka je upravo kretanje.

Sem saobraćajne infrastrukture, u komunikativne faktore se uključuju i sama prevozna sredstva. U savremenoj turističkoj ponudi uključen je veliki broj veoma raznovrsnih saobraćajnih vozila od kojih su neka uobičajena, kao što su auto, autobus, voz, brod ili avion, a neka su stvorena upravo samo za turiste - kao što su ski-uspinjače, paraglajderi, leteći zmajevi ili male podmornice sa providnim dnom kroz koje turisti posmatraju podvodni svet. Koliko su saobraćajna sredstva doživela transformaciju pod uticajem prilagođavanja boljem, udobnijem i efikasnijem putovanju, pokazuju primeri pojave autobusa na sprat kompletno opremljenih za duga putovanja, kamp-prikolice i kamioni, adaptirani stari vozovi itd.[9]

3. Receptivni faktori. U ove faktore se ubrajaju sve one organizacione forme koje pružaju uslove smeštaja, ishrane, zabave, razonode i rekreacije turista. Drugim rečima, pod ovim faktorima treba

podrazumevati razne delatnosti koje se direktno i indirektno uključuju u pružanje usluga domaćim i stranim turistima (hotelijerstvo, restoraterstvo, trgovina, kulturne institucije, komunalne delatnosti i sl.). Za receptivne faktore je značajno to što su oni neophodan uslov, jer omogućavaju boravak i zadovoljenje egzistencijalnih potreba ljudi za vreme turističkog boravka (smeštaj, ishrana, spavanje), ali su i elemenat dopunskih potreba. Upravo različitost svih tih potreba uslovlila je i sve veću raznovrsnost receptivnih faktora. Nekada su hoteli, domovi i restorani pružali sve turistima, a danas je to veliki broj raznovrsnih objekata za smeštaj, tako da uslovi u njima mogu da zadovolje sve - od hedonista, avanturista, do ekstravagantnih, razmaženih, komformista i svih ostalih potreba.

Smeštaj i ishrana turista mogu da budu komercijalni i nekomercijalni. Komercijalni vidovi smeštaja su hoteli, moteli, hosteli, privatne kuće, kampovi, apartmani, seoski smeštaj i sl. Nekomercijalni vidovi smeštaja obuhvataju pokretne turističke karavane i kampove, boravak kod prijatelja i rođaka, razmenu učenika i studenata i drugih potrošača. [10]

Smeštajni objekti su različite veličine (od desetak pa do par hiljada ležaja), površine (od 100 m², pa do par hiljada m²) i visine (od jednog pa do tridesetak spratova). Grade se od svih materijala - platna (šatori), pruća (kolibe), drveta, blata, betona, stakla, pa čak i leda. Za sve smeštajne objekte je značajno da treba da pružaju ugodan boravak za one turiste koji imaju upravo takve potrebe. I za ishranu postoje najraznovrsniji objekti. Od značaja su sledeći elementi kvaliteta objekata: lokacija, izgled i uklopljenost u prostor, veličina, kategorija, dizajn i uređenost, sadržaj objekta, kvalitet usluga. Za svaki od ovih elemenata postoji čitav niz podelemenata i osnova za vrednovanje. [11]

4. Posrednički faktori. Jedna od osnovnih karakteristika turističkih usluga je prostorna odvojenost ponude i tražnje. Ulogu premošćavanja te podvojenosti igraju posrednici (turističke agencije), ali i društvene turističke organizacije. Turističke agencije uspostavljaju svojevrsni „most” između turističke ponude i tražnje. One su te koje povezuju dve vrste heterogenosti: s jedne strane, to su mnogobrojne i, zaista, raznovrsne potrebe i želje heterogene i atomizirane turističke tražnje, sa brojnim mogućnostima turističke ponude koja nudi raznovrsne usluge (smeštaj, ishrana, prevoz, razonoda, rekreacija, zabava, sport, obrazovanje i sl.). Turističke agencije obavljaju više poslova: posredovanje, ulogu organizatora „paušalnih putovanja”,

savetovanje za turistička putovanja, organizovanje putovanja na individualni upit turiste ili grupe.

Značajan posrednički faktor su i društvene turističke organizacije (DTO), koje svoj rad zasnivaju na principu dobrovoljnosti i neprofitabilnosti. One mogu biti *inicijativne*, tj. one koje se nalaze u mestu stalnog boravka turista (npr. društvo planinara, auto-moto savez) i koje stimulišu potencijalnu tražnju na preduzimanje turističkih putovanja, kao i *receptivne* (u turističkim mestima), čiji je osnovni zadatak uređivanje i ulepšavanje pomenutih mesta, kao i koordinacija ukupne turističke ponude. [12]

Goeldner i Brent Ritchie [13] klasifikuju komponente turističke ponude u četiri široke kategorije: prirodni resursi i okruženje, izgrađeno okruženje, operativni sektori i duh gostoprimitstva i kulturni resursi.

1. Prirodni resursi i okruženje. Ova kategorija konstituiše fundamentalno merilo ponude - prirodni resursi koje svako područje ima na raspolaganju za korišćenje i uživanje posetilaca. Osnovni elementi u ovoj kategoriji obuhvataju vazduh i klimu, fiziografiju regiona, reljef, teren, floru, faunu, vode, plaže, prirodne lepote i snabdevanje vodom za piće, sanitarne i slične potrebe. Da bi se podržala turistička tražnja, mora se sačuvati kvalitet prirodnih resursa. Turizam je veoma osetljiv na kvalitet rekreacionog korišćenja prirodnih resursa i ako se ne održavaju visoki standardi, neminovan rezultat biće depresijacija tražnje. Prema tome, vitalna su ekološka razmatranja i razmatranja vezana za zaštitu okruženja.

2. Izgrađeno okruženje. Ova komponenta se razvija unutar ili na prirodnom okruženju. Jedan od najosnovnijih elemenata izgrađenog okruženja je *infrastruktura* regiona, koja se sastoji od svih podzemnih i površinski postavljenih objekata, kao što su vodovodi, kanalizacija, gasovodi, elektrovodovi, drenažni sistemi, putevi, komunikacijske mreže i mnogi komercijalni objekti. Turistička *suprastruktura* obuhvata objekte koji su primarno građeni da podrže posetu i aktivnosti posetilaca. Primarni primeri su aerodromi, železničke pruge, železničke i autobuske stanice, marine i dokovi, parkovi, odmarališta, hoteli, moteli, restorani, šoping centri, mesta za zabavu, muzeji, prodavnice i slične strukture. Najvećim delom, operativni sektori industrije su deo izgrađenog okruženja i obezbeđuju mnogo od infrastrukture ili omogućavaju pristup fizičkoj ponudi.

3. Operativni sektori. Operativni sektori turističke industrije predstavljaju ono što mnogi u javnosti uopšte percipiraju kao „turizam”. Prvo i pre

svoga, sektor prevoza, koji obuhvata avio-prevoz, krstarenja, autobuske kompanije, taksi vozila, limuzine, automobile, tramvaje, trolejbusa itd. simbolizuje kretanje ljudi na putovanju. Prevoz je kritična komponenta, zbog toga što se ništa ne dešava dok neko ne napusti dom. Bez prevoza, turista bi bio nesposoban da dođe i uživa u prirodnom i izgrađenom okruženju. Turistima je potrebno mesto za boravak i ishranu, te su sektor smeštaja i sektor služenja hrane važne komponente ponude. Atraktivnosti su razlog zašto ljudi putuju. Bez atrakcija koje privlače turiste na destinacije, bilo bi malo potrebe za sve druge turističke usluge kao što su prevoz, smeštaj, hrana, distribucija itd.

4. Duh gostoprimstva i kulturni resursi. Razvoj resursa gostoprimstva je možda najvažniji faktor u turizmu. Najlepši fizički objekti biće bezvredni, ako se turisti ne osećaju dobrodošlim. Društvena osnova destinacije je nešto što prožima sve napred pomenute fizičke elemente izgrađene infrastrukture i suprastrukture - njena kultura, koja se sastoji od jezika, običaja i religija stanovništva regiona, kao i njihov rad i ponašanje u slobodnom vremenu. Ljudi i kulturno bogatstvo područja su ti koji omogućavaju uspešno gostoprimstvo turista. Primeri su dobrodošlica od strane zaposlenih u turizmu na Havajima, stav stanovništva prema posetiocima, ljubaznost, prijateljstvo, iskrena zainteresovanost, spremnost da se usluži i bolje upozna sa posetiocima i ostale manifestacije topline i prijateljstva. Uz to, ovde su uključeni kulturni resursi područja: lepe umetnosi, literatura, istorija, muzika, dramska umetnost, igre, kupovina, sportske i druge aktivnosti.

Kombinovanjem kulturnih resursa kreira se širok raspon turističkih resursa. Takvi primeri bili bi sportski događaji i objekti, tradicionalni ili nacionalni festivali, igre i svečane povorke.

2.2 Novi oblici turističke ponude

Razvoj turizma sve više zahteva proširenje turističke ponude, porast njenog kvaliteta, strukture i razmeštaja u svim regionima sveta. Od novih oblika turističke ponude izdvajamo: zakup smeštajnih kapaciteta na određeno vreme (Timesharing), podsticajna putovanja (Incentive Travel), krstarenja (Cruising), All inclusive i tematske parkove (Theme park).

2.2.1 Zakup smeštajnih kapaciteta na određeno vreme (Timesharing)

Sistem vremenskog zakupa smeštajnih kapaciteta (kao forma vlasništva druge kuće sa ograničenim pravima pristupa) predstavlja jedan od najznačajnijih megatrendova na turističkom tržištu. Može se

reći da je timesharing relativno novija pojava u turizmu. Radi se o industriji sa brojnim obeležjima i specifičnostima. Vremenski zakup kapaciteta označava vlasništvo nad akcijama određenih smeštajnih kapaciteta, pri čemu akcija ima formu kupovine vremena - jedne ili više nedelja - za unapred određeni broj godina (25, 30, 50, 80, 100 i više) i to u specijalnim jedinicama kapaciteta za smeštaj. Koncept je zasnovan na dodavanju dimenzije vremena dimenziji prostora, tako da se smeštajna jedinica deli u dalje jedinice vremena. Nastao je na skijalištima u Francuskoj i Švajcarskoj, tačnije ski-centrima u Alpima (skijaši su želeli da obezbede garantovani smeštaj za vreme skijanja) sredinom 1960-ih godina i vrlo brzo je postao popularan širom sveta. Beleži konstantan rast i omogućava turistički razvoj novih destinacija. U pojedinim destinacijama (npr. Kanarskim ostrvima) timesharing je osnova razvoja turizma. Najdominantniji na svetskom tržištu su vodeći hotelski lanci (InterContinental, Hilton Corporation, Global Hyatt, Marriott, Four Seasons, Ramada, Accor, Starwood) koji su pružanjem unificiranih usluga smeštaja širom sveta doprineli razvoju mnogih destinacija. Takođe, i mnogi tour-operatori su putem akvizicija ili rentiranja uključeni u sistem timesharinga. Na ovo tržište skorije su ušli Barratt Group, Metro Group, Club Mediterranee, Berlusconi Group, Sol Hotel Group, Hilton, De Vere Group, Disney, TUI. Procenjuje se da danas u svetu ima preko 4.500 centara za timesharing.[14] Činjeni su pokušaji primene sistema timesharinga i kod nas u Vrnjačkoj Banji i na Kopaoniku, ali nisu dali odgovarajuće rezultate.

Razlozi za popularnost timesharinga su: time-share omogućuje vlasniku ili članu da kupi zagarantovani smeštaj (za određeni period, na bazi nedelja-jedinca) u turističkom mestu svake godine za određeni broj godina ili stalno, te tako ne postoji potreba za posedovanjem druge kuće; otpadaju fiksni troškovi održavanja druge kuće; unapred je osigurano provođenje slobodnog vremena; izbegavanje inflacije; mogućnost razmene perioda za smeštaj koji poseduju drugi na različitim mestima u zemlji ili inostranstvu, preprodaje, iznajmljivanja; povećan stepen kvaliteta i udobnosti u odnosu na hotelski smeštaj i dr. S druge strane, turistička ponuda, takođe, ima jake razloge za prihvatanje ovog sistema. Najznačajniji su sledeći: dolazi do svežeg finansijskog kapitala, omogućena je nova izgradnja ili rekonstrukcija kapaciteta, diverzifikuje se turistička ponuda i sl.

Prednosti timesharinga za samu destinaciju su brojne: relativno visoka dnevna potrošnja po osobi, niži troškovi organizatora turističkih putovanja, po-

većan kvalitet ponude smeštajnih kapaciteta uvođenjem dodatnih aktivnosti (bazen, kuglana, sauna, teretana, velnes centar i sl.), povećana poseta destinaciji, produžavanje turističke sezone u destinaciji i stabilna zaposlenost zbog većeg broja turista i optimizacije sezonalnosti.[15]

Dosadašnja iskustva pokazuju da centri za vremenski zakup kapaciteta moraju da zadovolje određene *uslove*, da bi se pozicionirali i prodavali na tržištu. Pre svega, lokacija mora biti na atraktivnom području, što podrazumeva njenu prirodnu i društvenu atraktivnost. Takođe, neophodno je da se na datom području nađu raznovrsni ugostiteljski objekti, objekti za snabdevanje turista, kao i razvijena saobraćajna unfrastuktura, obilje raznovrsnih parcijalnih turističkih proizvoda iz oblasti sporta, zabave, rekreacije, razonode, kulture i sl.; relativno kvalitetniji (često luksuzni) dizajn eksterijera i interijera; razrađen sistem održavanja i upravljanja (zakup, razmena, preprodaja, promotivne aktivnosti). Ekskluzivnost ponude podrazumeva „mirnu lokaciju” u blizini poznatog turističkog centra, a poželjno je takođe da sistem, pored svega navedenog, raspolaže i sa određenim brojem smeštajnih jedinica za relativno kraće (npr. dan ili dva) zadržavanje posetilaca.[16]

Sledeće što se mora osigurati je *tzv. „spremnost kapaciteta”*, tj. da sve funkcioniše kao turističko mesto. Ona podrazumeva održavanje čistoće smeštajnih jedinica, održavanje prilaznih puteva i okoline, održavanje priključaka za TV, telefon, kablovsku TV, obnavljanje i zamenu opreme objekta i sl. Za ovo se plaća odgovarajuća naknada, najčešće kao godišnja paušalna cena, koja varira po pojedinim destinacijama. Uz ove troškove dodaju se troškovi koji se odnose na upravljanje celokupnim marketing aktivnostima u sistemu, kao i troškovi osiguranja imovine od raznih elementarnih nepogoda (požara, krađa i sl.)

Cene se vrlo značajno diferenciraju i zavise od sledećih važnijih kriterija: lokacije, zemlje, pristupačnosti, stepena luksuza, vrste i veličine smeštaja, zahtevane sezone, raspoloživih objekata za rekreaciju i drugih sadržaja, imidža itd. Ako se posmatraju troškovi koje zakupac ima, može se izvesti jasan zaključak da sistem timesharinga omogućava jeftiniju organizaciju provođenja slobodnog vremena nego kada bi se imala sopstvena kuća ili vikendica, upravo zbog visokih fiksnih troškova u odnosu na skroman stepen korišćenja tokom godine.[17]

Postoje, generalno, dve *organizacione forme* za upravljanje i održavanje centra. Jedna, gde se svim pitanjima od važnosti za uspešan rad centra bavi udruženje vlasnika zakupljenih kapaciteta na odre-

đeno vreme, i druga, gde se svi poslovi oko zakupa, iznajmljivanja, prodaje, preprodaje, održavanja i slično poveravaju specijalizovanoj organizaciji, uz određenu proviziju.

Inicijatori razvoja timesharing centara su i privatni i državni sektor, preduzeća različitih veličina, asocijacije, udruženja, formalne i neformalne grupe, tj. propagandne firme koje se bave preprodajom nekretnina, osiguravajuća preduzeća, udruženja arhitekata i inženjera, advokatske kancelarije, bankarske i kreditne kuće, proizvođači nameštaja i opreme, građevinska preduzeća, turističke agencije, veliki hotelski lanci, avio-prevoznici i sl. Korisnici centara za vremenski zakup smeštajnih kapaciteta su iz relativno više prihodovne grupe stanovništva (gornji i srednji sloj) u rasponu od 25 do 60 godina starosti. Često su to bračni parovi sa decom, a domicilno udaljeni do 350 km od centra.[18]

2.2.2 Krstarenja

Mada su brodovi bili sredstvo prevoza od najstarijih vremena, krstarenje radi zadovoljstva je vrlo mlado. Moglo bi se reći da je početak takvog vida ponude bio brod Titanik, koji je, nažalost, potonuo na svom prvom krstarenju 1912. godine. U 1920-im godinama, turizam krstarenjem bio je privilegija društvene i ekonomske elite, ali je posle II svet-skog rata razvoj putovanja avionom ostavio dubok trag na porast krstarenja, kada je postalo pomodarstvo putovati avionom. Krstarenje je dobrim delom nastalo kao odgovor na snažnu konkurenciju komercijalnih putovanja avionom. U drugoj polovini XX veka, krstarenja su postala vrlo popularna za bogate i sredovečne demografske grupe, izraz ras-košnog stila života i način traganja za suncem u zimskim mesecima, uz izbegavanje masovnog turizma. U kasnijim godinama prošlog veka, putovanje krstarenjem počelo je da privlači nove tržišne segmente, mlađe putnike i da diferencira ponudu krstarenja. Razvijaju se opcije let-krstarenje, povećavaju se kapaciteti brodova za krstarenje, trajanje krstarenja je varijabilno, opcije cena su takođe varijabilne, širi izbor itinerera. Očekuje se da će se ovi trendovi nastaviti: mega brodovi za krsatrenje će izvlačiti sve više koristi iz sve veće ekonomije obima, diferencijacija proizvoda će biti sve veća uključujući ponude za porodice, tržište mladih, sve veće mogućnosti za rekreaciju, novi regioni za krstarenje, nove lokacije krstarenja, ali i sve veći konflikti između industrije krstarenja i zaštitnika prirodne sredine.

Koncept „plovećeg hotela” (neki čak kažu i „ploveće destinacije” ili „ploveća letovališta”) zamenuje koncept prevoza od mesta do mesta.

Krstarenje se sada definiše kao putovanje morem ili rekom koje uključuje minimum tri noćenja, koje naglašava pre animaciju nego prevoz. Sada su veoma popularna čak i kraća (jedna noć) krstarenja na „plovećim letovalištima”. Tražnja se kvalitativno menja sa kraćim, tematskim krstarenjima i vrlo raznovrsnim destinacijama. Dolazi i do socio-demografskih pomeranja od starijih i bogatijih kupaca ka mladim, srednje klase i oženjenim (sa decom). Zadovoljstvo, koje rezultira u ponovljenom krstarenju, jedno je od najvećih u turističkoj industriji. Prolaz kroz Panamski kanal ostaje jedna od najvećih atrakcija krstarenja i jedna od najvećih svet-skih avantura. Glavni prioritet je da se obezbedi sigurnost i bezbednost putnika i posade.

Krstarenja beleže enormni rast poslednjih decenija (u periodu od 1970. pa do 2007. godine broj ljudi koji su svoj odmor proveli na krstarenju u regionu Severne Amerike porastao je za 2.100%) i jedan je od najbrže rastućih segmenata industrije putovanja. Zabeležen je talas rasta u broju putnika, brodova i kapacitetu pristaništa. Mnoge manje razvijene destinacije u Karibima i Pacifiku fokusirale su se na turizam baziran na krstarenju kao sredstvo za ekonomski rast. Karibi su postali najznačajniji region ove vrste turizma na svetu po broju brodova, putnika i pristaništa. Jedan od primarnih razloga za atraktivnost krstarenja je u tome što su ona potpuno i all-inclusive doživljaj na odmoru, sa nekim brodovima koji sebe promoviraju kao ploveće destinacije!

Na brodovima za krstarenje obezbeđuje se gurmanska hrana, zabava, prevoz i komforan smeštaj, u nekim slučajevima sa servisom u kabini dva puta dnevno. Cena pokriva sve ove elemente usluge. Interesantne rute i pristaništa su važni faktori u odlučivanju o određenom krstarenju; mali je broj drugih opcija za ljude da posete više destinacija, a da se pri tom ne pakuju i raspakuju nekoliko puta.

Većina brodova ima četiri ili više nivoa luksuza na raspolaganju pri svakoj plovidbi. Luksuzni programi obično sadrže više od jedne sobe, ponekad dve spavaće sobe i dnevni boravak. Većina luksuznih putovanja uključuje maksimalno luksuzno opremljena kupatila, saune, privatnu posluhu, privatne balkone, klavire i barove. Jedna od futurističkih perspektiva smeštaja na brodu je ideja o apartmanskom brodu. Ovaj koncept je sasvim unikatan. Osoba može da kupi apartman sa jednom do pet spavaćih soba, sa mogućnošću življenja na palubi broda i troši sve raspoloživo vreme na putovanje oko sveta. Pojedinci, parovi ili porodice mogu živeti na palubi broda, dolaziti i odlaziti po volji iz različitih pristaništa ili helikopterom na more.

Rezidenti mogu da biraju da sve vreme žive na brodu ili da iznajme svoje apartmane za deo godine. Za neke rezidente apartmani su druga kuća. Jedan takav apartmanski brod, The World, ima bazene za plivanje, restorane, supermarket, tenisko igralište, diskoteku, knjižaru, teren za golf i mesto za prizemljenje helikoptera.[19]

Danas, brodovi-hoteli sa kompletnom suprastrukturuom (bazeni, igrališta i drugi sadržaji) primaju više od 5.000 putnika, ali su još uvek vezani za kraća putovanja, npr. obilazak Kariba, ostrva Polinezije, Melanezije, u Sredozemnom moru i po najvećim svetskim rekama (krstarenja Volgom, Donom, Dnjeprom, Rajnom, Majnom, Dunavom, Senom, Ronom, Elbom, Nilom, Kongom, Mekongom, Jangcejangom, Misisipijem, Amazonom, Paranom). Značajno je napomenuti da su krstarenja povezana sa ponudom svih turističkih gradova na obalama, a time i sa mogućnošću stacionarnog boravka na samom brodu.

Istorijski, većina kompanija za krstarenje fokusirala je svoje marketing napore na klijentelu Severne Amerike. Međutim, sa porastom tržišta u novije vreme turisti iz Evrope, Južne Amerike i Azije sve više prihvataju američki stil krstarenja, pa su kompanije za turističko krstarenje počele da posvećuju više pažnje međunarodnim tržištima.

2.2.3 Podsticajna putovanja

Podsticajna, inicijativna, stimulativna, bonus ili nagradna putovanja (Incentive Travel) spadaju u grupu poslovnih putovanja (u kategoriju MICE industrije), ako se ima u vidu da na turističkom tržištu - osim njih - postoje i tzv. „putovanja iz zadovoljstva”. Potrebno ih je, ipak, razlikovati od klasičnih poslovnih putovanja, jer se, pre svega, razlikuje motiv za preduzimanje ovih putovanja. Kod klasičnih poslovnih putovanja, motiv je prvenstveno poslovne prirode, u smislu obavljanja nekog posla ili ostvarenja cilja, vezano za ostvarivanje zarade ili koristi ili pak, stručni motiv - sastanci, konferencije i sl. Podsticajna putovanja su, u osnovi, vrlo složena, kvalitetna, relativno skupa, nemaju sezonu i imaju za cilj da budu kako nagrada tako i motiv za izuzetno zalaganje zaposlenog osoblja (raznih privrednih i neprivrednih subjekata). To je jedno od brojnih sredstava koje menadžment koristi da motiviše zaposlene u ostvarivanju jasno definisanih poslovnih ciljeva, da izrazi svoju zahvalnost za uspešnu saradnju svojim kupcima ili partnerima, a isto tako i izvanredna mogućnost za ostvarivanje jedinstva tima i jačanje timskog duha. To su poslovna putovanja, koja su najbolja forma motivacije i nagrade za zaposlene u prodaji ili promociji proizvo-

da, tj. za distributere i čak za više rukovodstvo firme. To je retka prilika da se spoji lepo sa korisnim.

Možemo ih posmatrati kao novu pojavu koja je jasno uočljiva na turističkom tržištu poslednjih 15-20 godina i jedan su od najbrže rastućih segmenata poslovnog putovanja. Nastala su kao rezultat napora preduzeća (prvenstveno u SAD, a kasnije je koncept prenet i u Evropu) da se kroz formu turističkih putovanja nagrade oni koji daju određeni doprinos ostvarivanju ciljeva preduzeća. Praktično, ona su jedan vid nagrade koja se vrlo visoko vrednuje i značajno preferira u čitavom nizu stimulacija za zaposlene. Samo veći dohodak za zaposlene nije više jedina i dovoljna nagrada za izuzetno zalaganje na poslu, već se u sistemu nagrađivanja sve više vrednuju one nagrade koje zadovoljavaju tzv. „sekundarne potrebe”, kao što su zadovoljstvo, samopoštovanje, uvažavanje i dr.

Mnoge firme koriste različite vrste **nagrađivanja** zaposlenih: premije, vredne poklone, vaučere za porodična putovanja, ali su motivaciona putovanja najraširenija forma, koju su američke firme otkrile pre nekoliko decenija. Turistička statistika potvrđuje da u industrijskim zemljama oko 80% firmi koristi putovanja kao formu nagrađivanja najboljih zaposlenih, uprkos određenih organizacionih teškoća i visokih troškova. Razlika između inicijativnih putovanja i običnih putovanja sastoji se ne samo u tome što učesnici mogu da posete egzotične i teško pristupačne kutke sveta, već i da učestvuju u priredbama kojima obični turisti nemaju pristup. Fantazija organizatora ovih putovanja često nema granice.

Nije nikakvo čudo što je mogućnost učestvovanja na nagradnim putovanjima najbolji **motivator** za ostvarivanje vrhunskih rezultata u radu. To na pozitivan način utiče na rad preduzeća u celini. Svaki dinar koji se uloži u nagradno putovanje, višestruko se isplati i doprinosi dobiti firme od 15 do 50 dinara, kako navode studije. Stoga se nagradno putovanje (turizam) smatra nezamenjivim instrumentom motivacije zaposlenih u firmi, posebno u marketingu i prodaji, i posmatra kao sredstvo za stvaranje pozitivnog imidža firme u krugovima kupaca. Nagradno putovanje je investicija, koja se višestruko isplati. To je veoma delotvoran instrument, koji može da motiviše zaposlene i podrži poverenje kupaca u firmu.

Postoji još jedna važna funkcija nagradnog putovanja - tzv. **stvaranje tima** - pretvaranje zaposlenih u preduzeću u istomišljenike, koje prožima timski duh. Ovo je posebno važno za transnacionalno preduzeće, pošto njegovi zaposleni rade u mnogim zemljama. Iz ovog razloga je presudno da

se međusobno dobro razumeju i slede iste ciljeve. Treba još napomenuti da ovaj metod nije primenjiv samo kod velikih preduzeća, nego i kod srednjih, pa i malih preduzeća. Stoga obim organizacije može biti vrlo različit (od 2 ili 3 do 1000 učesnika), ali se putovanja organizuju u većini slučajeva za 15 do 250 učesnika. Odluka o karakteru organizovanja je baza uspeha.

Ova putovanja su prvobitno davana zaposlenima koji su pri kraju svog radnog veka, kao svojevrsna nagrada za privrženost i lojalnost firmi, ali i kao sredstvo motivisanja zaposlenih u prodaji radi povećanja njihove produktivnosti ili povećanja prodaje specifične linije proizvoda. Pokazalo se da je turizam često mnogo moćniji motivator od ostalih podsticaja koje organizacije mogu da koriste, uključujući bonuse u gotovini. Danas, programi podsticajnih putovanja formiraju integralni aspekt opšte strategije menadžmenta, koja obezbeđuje koristi kako za pojedince tako i za celo preduzeće. Danas su razlozi za organizovanje nagradnih putovanja veoma raznovrsni: od povećanja obima prodaje, preko zalaganja u prodaji novog proizvoda na postojećim i novim tržištima do unapređenja celokupnog poslovanja.

Nagradni turizam sadrži organizaciju inostranih seminara, diskusija, konferencija „bez kravate”, kao i timskih izleta koji se kombinuju sa prezentacijom nekog novog proizvoda ili usluge ili bonusna putovanja za zaposlene ili zaposlene u prodaji koji su ostvarili posebne rezultate. Takve akcije motivišu zaposlene za rad i kreativnost u ispunjavanju njihovih zadataka.

Podsticajno putovanje je zamišljeno kao promocija koja sama sebe plaća, jer se iz povećanog prihoda ostvarenog programom podsticaja plaćaju nagradna putovanja. Uspešni programi podsticaja imaju izazovne, ali dostižne ciljeve, jasno definisane kvote prodaje, kratak nagradni period i adekvatan budžet za promociju koncepta. Dalje, odabrane lokacije su obično dobro poznate, destinacije orijentisane ka masovnom turizmu koje su „prestižne” i stvaraju osećaj uzbuđenja. To, takođe, moraju biti bezbedne, sigurne i stabilne destinacije.

Podsticajna putovanja se organizuju preko cele godine i, za razliku od drugih turističkih putovanja, kod njih nije izražena sezonalnost, što je veoma bitno sa aspekta ravnomernijeg korišćenja kapaciteta i ima svoga odraza na upravljanje ponudom i tražnjom ove vrste putovanja.

Ova vrsta putovanja predstavlja atraktivan segment tržišta za mnoge destinacije. Pošto je komponenta putovanja (prevoz, smeštaj, ishrana i piće) u ovom putovanju besplatna, podsticajni turisti na-

stoje da potroše više novca na destinaciji nego mnogi drugi „obični” posetioči. Relativno visoka cena i visok kvalitet ovih putovanja podrazumeva-ju da se ona organizuju u poznatim turističkim destinacijama, da su receptivni faktori, a posebno za hotelski smeštaj vrhunskog kvaliteta. To znači da i „parcijalni turistički proizvodi” (uslovi za ishranu, šoping, zabavu, sport) moraju takođe biti vrhunskog kvaliteta. Isto tako, pošto su oni vrlo raspoloženi da putuju pred sam kraj sezone, to efektivan špic sezone za destinacije može da se produži. Organizaciju podsticajnih putovanja preduzeće može obavljati samostalno ili taj posao može, delimično ili u celini, poveriti turističkoj agenciji za ovu vrstu turističkih putovanja.[20]

2.2.4 Tematski parkovi

Kao specifičan vid turističke ponude, tematski parkovi predstavljaju kombinaciju različitih usluga (zabava, razonoda, sport, kultura, šoping) na području koje raspolaže sa različitom atraktivnošću (prirodnom, društvenom ili izgrađenom) i koja se planira na tržištu kao manje ili više zaokružen proizvod. Zabava, šetnja, specijalna hrana i objekti parka se obično organizuju oko tema ili objedinjavajućih ideja kao što su specifični periodi u istoriji ili određeni geografski region.

U novije vreme prisutna su izvesna odstupanja od tradicionalnih tematskih parkova. Ona se odnose na orijentaciju tematskih parkova oko jedne teme ili oko jednog tržišta (akva parkovi i parkovi za decu). Drugo odstupanje su tematski parkovi u zatvorenom prostoru kombinovani sa maloprodajnim šoping centrima. Može se praviti razlika između komercijalnih tema parkova i muzeja na otvorenom ili istorijskih tema parkova, koji mogu biti manje naglašeno komercijalni i imati za cilj zaštitu istorijskog nasleđa i opšte obrazovanje.

Nastali su na području SAD, kada je 1955. godine osnovan Disneyland, a poslednjih decenija se razvijaju i u Evropi, kao i drugim delovima sveta. Posle otvaranja Disneylanda, doživeli su spektakularnu ekspanziju. Većina severno-američkih gradova sa preko milion stanovnika ima tematski park, a mnogi i dva. Nekoliko novih tematskih parkova izgrađeno je u Aziji, od kojih neki veoma podsećaju na severno-američke, dok drugi nose brojna obeležja različitih azijskih uticaja i stilova u arhitekturi, ishrani i zabavi.

Veliki broj centara, kako u SAD tako i u Evropi, ima sopstvene kapacitete za smeštaj i ishranu posetilaca, ali se uglavnom formira integrisani turistički proizvod koji uključuje različite učesnike na strani turističke ponude. Za takav turistički proiz-

vod sve se više ide na formiranje jedinstvene cene u koju je sve uključeno.

Glavne *karakteristike* tematskih parkova su:[21]

- povećanje dodatne rekreacije turista, ali u cilju zadovoljenja obrazovnih i psiholoških potreba,
- tačno precizirana pravila posete preko određenih kodeksa ponašanja,
- baziranje ponude na specijalnim atrakcijama, koje često imaju obeležja zemlje i lokalnog stanovništva (npr. Maduraddam - minijatura Holandija i sl.),
- modifikovana prirodna i antropogena vrednost pojedinih zemalja u zavisnosti od rastućih motiva turističkih kretanja,
- zabavni i edukativni karakter.
- imaju porodičnu privlačnost,
- sadrže jedno ili više tematskih okruženja,
- imaju neki oblik „zabavnog ambijenta”,
- imaju visok nivo ulaganja,
- imaju visok nivo standarda usluge i održavanja i čistoće,
- sadrže dovoljno aktivnosti da kreiraju prosečno trajanje zadržavanja posetilaca obično 5 do 7 sati i
- obično imaju, ali ne uvek, politiku jedinstvene cene ulaznice.

Većina istraživanja vezana za tematske parkove odnosi se na zadovoljstvo posetilaca, kao i razumevanje tržišnih segmenata i privlačnu moć pojedinih gradova. Tako se u literaturi (posle teškoća sa Disneyland parkom u Parizu) ukazuje na potrebu adaptacije koncepta američkog tematskog parka lokalnom kulturalnom stilu, posebno u oblastima kao što su ponašanje u ishrani i percipiranoj atraktivnosti tema. Sa značajnim ulaganjima od strane kompanija za proizvodnju piva, izdavačkih kuća, filmskih kompanija i hotelskih grupa, čini se da je obezbeđena budućnost tematskih parkova u turizmu.

2.2.5 Sistem All inclusive

Ovo je specifičan oblik turističke ponude, gde paket aranžman obuhvata sve usluge bez obzira na vreme i cene (turista može da koristi hranu, piće, objekte zabave i rekreacije u svakom trenutku, kada to želi). Takve usluge obično nude objekti najviše kategorije, odnosno najvišeg kvaliteta (objekti sa pet i više zvezdica, ekskluzivni barovi, kafići i drugi objekti). Inače, svaki hotel, bez obzira na broj zvezdica, može primenjivati ovaj koncept; razlika je samo u kvalitetu i broju uključenih usluga. Ovakav vid ponude je posebno značajan za dobro organizovane kampove i komplekse ruralnog i ekoturizma u svim delovima sveta.[22]

„All inclusive” se kao sistem u turizmu pojavio u 1960-im godinama i danas se koristi u priličnoj meri širom sveta. To je primena sistema marketinga i cena u kojem su sve usluge kao što su doručak, ručak, večera, room services, domaća i uvozna pića, sportske aktivnosti pokrivena pod paketom fiksne cene.

Pozitivni aspekti sistema all inclusive, u načelu, su: eliminiše neočekivane izdatke sa kojima se turisti susreću tokom njihovog odmora; omogućava turistima da provedu odmor u inostranstvu bezbedno i da ne budu prevareni; povećava stopu popunjenosti smeštajnih kapaciteta; može pozitivno da utiče na nivo zaposlenosti u zemlji; pomaže putničkim agencijama i tour-operatorima da relativno lako prodaju smeštajne kapacitete; pošto sistem povećava cirkulaciju turista, to on može biti značajan resurs strane valute za datu zemlju; institucije koje primenjuju sistem all inclusive u prilici su da produže njihovu turističku sezonu između 15 do 30 dana; velike institucije koje nabavljaju hranu, piće i ostalo što im je potrebno u velikim količinama mogu da snize cenu za zagarantovani količinski rabat, što ima svog odraza na nivo profita; gosti ostaju u hotelu zbog celodnevnih aktivnosti i zbog toga se može povećati prodaja drugih dobara koja su van paketa; pošto su usluge koje se nude gostima određene, lako je izvršiti nadzor nad njihovim ostvarenjem; ovaj sistem umnogome pomaže porodicama obezbeđivanjem različitih aktivnosti za decu.

Negativni aspekti sistema all inclusive su: kupci ne mogu da imaju jasne informacije o tome šta je uključeno a šta isključeno iz paketa fiksne cene u primeni sistema all inclusive; turisti koji odsedaju u hotelima koji primenjuju sistem all inclusive verovatno neće ići na različita mesta u gradu radi kupovine; turisti, u načelu, nastoje da potroše sve svoje vreme u hotelu, te tako ne mogu da dobiju dovoljno informacija o istorijskom nasleđu i društvenoj strukturi regiona; turisti, koji najveći deo svoga vremena provode u granicama hotela, verovatno pretpostavljaju da svaki propust koji se dogodi u hotelu može se isto tako dogoditi bilo gde u gradu; hoteli koji primenjuju ovaj sistem verovatno snižavaju nivo kvaliteta usluge radi povećanja profitabilnosti; sistem može dovesti do nekorektne konkurencije, a time i do smanjenja brige za kvalitet. Ovaj sistem se najviše primenjuje u hotelima u Turskoj. Čini se da se ni u jednoj zemlji Mediteranskog područja ne nudi više sistem all inclusive nego u Turskoj. Neke institucije tragaju za novim metodima prodaje kao što su super all inclusive sistem, mega all inclusive, ultra all inclusive, all inclusive plus i visoka klasa all inclusive.[23]

Menadžeri turističkih agencija u Evropi smatraju all inclusive nepotrebnim viškom i primenjuju ga u slučaju ekskluzivnih klubova (npr. dobro poznat lanac Club Med). Evropski hotelijeri, španski posebno, zamišljaju sistem all inclusive vrlo originalno. Onome ko plaća all inclusive daje se narukvica ili nešto drugo što ga razlikuje. Sa ovim, kao „obeženi” turista možete obrokovati tri puta dnevno i posluživati se rashlađenim domaćim osvežavajućim i alkoholnim pićima. Uz obroke su dodati jednostavni oblici zabave kao akva aerobik, tenis i sauna. Animacija je obično zajednička za sve. U Italiji, za razliku od Španije, hoteli imaju sopstvene plaže, na slobodnom raspolaganju su ležaljke, sunčobrani, čamci, ponekad surfovanje i različiti sportovi na pesku. Poslednjih par godina formula all inclusive počinje da se razvija na Kipru i u Bugarskoj, uglavnom za hotele od dve do četiri zvezdice. Sistem se aktivno razvija i u Egiptu i Tunisu. All inclusive hoteli se realno mogu uživati u Centralnoj Americi. Oni su raspoređeni, pre svega, u retko popularnim regionima: na reci Maja u Meksiku, skoro svuda u Dominikanskoj Republici, na Kubi. Osnovna razlika all inclusive na ovim prostorima je širok izbor svake moguće zabave, uključujući jahanje, sve sportove na vodi i krstarenje i ceo spektar domaćih i uvoznih alkoholnih pića, uključujući i koktele.

2.3 Faktori koji utiču na turističku ponudu

Freyer[24] navodi sledećih šest grupa uticajnih faktora na turističku ponudu: 1) **društvo** (vrednosti i norme, društveni poredak, socijalna struktura, ponašanje u slobodnom vremenu, kulturno-istorijska ponuda), 2) **okruženje** (klima, reljef, geografski položaj, biljni i životinjski svet), 3) **privreda** (stanje razvoja privrede u celini, potrebe za devizama, raspodela resursa, cena i devizni kurs, radno mesto i uslovi proizvodnje, troškovi prevoza, infrastruktura), 4) **kupac** (motivi, ukus, moda, visina međunarodne tražnje za putovanjima), 5) **država** (zakonodavstvo, devizni, pasoški i carinski propisi, politički i ekonomski međunarodni odnosi) i 6) **preduzeće/preduzetnik** (inovaciona/stvaralačka sposobnost, stanje tehnike, alternativne mogućnosti investiranja, troškovi proizvodnje, ponuda radne snage).

Pošto su objašnjenja za faktore koji utiču na turističku ponudu delom identična sa onima kod turističke tražnje, kao i činjenica da je o najvećem broju od njih već bilo govora u glavi 3, smatramo da ih ovde ne treba dalje razmatrati.

3 TURISTIČKA TRAZNJA

3.1 Definisane, pristupi izučavanju i tipovi turističke tražnje

Ekonomisti definišu tražnju kao tabelarni pregled količine nekog proizvoda ili usluge koju su ljudi spremni i sposobni da kupe po svakoj specifičnoj ceni u setu mogućih cena tokom određenog perioda vremena. Prema tome, u svakom momentu postoji određeni odnos između tržišne cene i tražene količine.[25] Kaspar[26] definiše turističku tražnju na sledeći način: „*Turistička tražnja predstavlja spremnost turista da razmene, tj. kupe različito određene količine turističkih dobara za različito određene količine novca*”.

Posmatranje strane tražnje je važno područje ekonomske analize turizma. Turistička tražnja se može posmatrati sa više aspekata. Ekonomisti je mere u novčanim iznosima dobijenim za određeni period vremena za određenu količinu proizvoda i usluga. Pri tom posebnu pažnju obraćaju na cenu, elastičnost cene i kvalitet. Psiholozi povezuju tražnju sa motivacijom i ponašanjem, ličnošću i okruženjem. Geografi tražnju zasnivaju na geografskim granicama i demografiji. Nivo tražnje za putovanjem za određenu destinaciju je od velikog značaja za svakoga ko je uključen u turizam. Vitalni podaci o tražnji obuhvataju: 1) koliko posetilaca dođe u neku destinaciju, 2) kojim prevoznim sredstvom, 3) koliko dugo ostaju i u kojem tipu smeštaja i 4) koliko je novca potrošeno.[27]

Koju tražnju mi, u stvari, analiziramo i predviđamo? U literaturi i praksi se može naići na više klasifikacija tipova tražnje. Jedna od mogućih klasifikacija data je napred (glava 1, tabela 1.1). Sledeća je klasifikovanje tražnje na *idealnu*, tj. onu koja zadovoljava sve želje turista, *potencijalnu*, koja se razvija u zavisnosti od razvoja ukupnog društveno-ekonomskog sistema, a time i turizma kao dela tog sistema, i *realnu*, koja može da se ostvari u zavisnosti od ponude destinacije.

Savremeni ekonomisti u analizu uvode *efektivnu, stvarnu ili aktuelnu turističku tražnju*, koja označava platežnu sposobnost stanovništva da sve svoje preferencije pretvori u zadovoljenje svojih potreba. Kod efektivne turističke tražnje bitno je da postoje slobodna finansijska sredstva i slobodno vreme, koje može da se iskoristi na turističkom tržištu. Ona ukazuje na broj ljudi koji stvarno putuju u datom momentu, dok *potencijalna tražnja* ukazuje na broj ljudi koji bi mogli da putuju, ako su motivisani. *Zadržana/odložena tražnja* predstavlja broj ljudi koji žele da putuju, ali sada ne mogu da otputuju zbog privremenih sopstvenih razloga ili

nedostatka ponude. *Prigušena (prikrivena) tražnja* označava broj ljudi koji nisu zainteresovani za putovanje.

Za tražnju su vezani i određeni koncepti: supstitucije, preusmeravanja i generisanja. *Supstituciju* tražnje imamo u slučaju kada je tražnja za jednom aktivnosti susptituisana (zamenjena) sa drugom (npr. kampovanje sa krstarenjem). *Preusmeravanje* tražnje imamo kada se tražnja preusmerava na drugi proizvod (npr. sa Španije na Grčku). *Generisanje* tražnje je kreiranje nove tražnje kreacijom novog proizvoda.

Sličan ovom je koncept koji govori o četiri nivoa tražnje: osnovna, zamena (premeštanje), kreirana i buduća. *Osnovna tražnja* je postojeća tražnja koja nije potpuno zadovoljena, npr. postoji tražnja da se ostane u destinaciji, ali još uvek ima suviše malo hotela. Potreba nije ispunjena. *Tražnja zamene ili premeštanja* se događa kada se ljudi ubeđuju da prestanu sa korišćenjem jednog proizvoda u korist drugog proizvoda koji bolje zadovoljava njihove potrebe, npr. u nekoj destinaciji su otvoreni novi i bolji hoteli i premestili su tražnju sa drugih destinacija. Ovde se potreba negde zadovoljava, ali neadekvatno. *Kreirana tražnja* je kada kreacija novog proizvoda stvara tražnju koja prethodno nije postojala, npr. novi hoteli u određenoj destinaciji kreiraju potpuno novu tražnju. Generisana je nova potreba. *Buduća tražnja* će se ostvariti budućim promenama i razvojem, npr. putem povećanja životnog standarda, ekonomskim rastom, povećanjem stanovništva i opštim rastom u turizmu. Potreba tek treba da se javi. Buduća tražnja konačno postaje deo osnovne tražnje.[28]

Sledeća klasifikacija tipova tražnje, na neki način, objedinjava prethodne dve. Najpre imamo *postojeću tražnju* - koja se sada događa. Zatim, imamo *latentnu tražnju* - tražnju koja je osujećena nedostatkom objekata ili usluga. *Indukovana ili generisana tražnja* je tražnja koja se materijalizuje tek kada se obezbede objekti (npr. osoba koja nikada nije razmatrala mogućnost da igra skvoš sve dok u njenom susedstvu nije izgrađen centar za slobodne aktivnosti). *Tražnja koja je promenila pravac (skrenuta tražnja)* je tražnja koja je prenet sa starog na novi objekat. *Supstitutivna tražnja* je tražnja koja je prenet sa jedne aktivnosti na drugu kao rezultat raspoloživosti novog objekta ili usluge.[29]

Jedan od najznačajnijih pokazatelja efektivne turističke tražnje u nekoj određenoj populaciji je *sklonost putovanjima*. Ova mera se, jednostavno, odnosi na frekvenciju turističkih putovanja u nekoj populaciji. Generalno, postoje dve forme sklonosti putovanjima:

• **neto sklonost putovanjima**, koja se odnosi na procenat stanovništva od ukupne populacije koje odlazi na najmanje jedno putovanje u nekom određenom vremenskom periodu. Drugim rečima, to je mera učestalosti putovanja među pojedincima u određenoj populaciji. Ovaj pokazatelj u razvijenim turističkim zemljama iznosi između 70% i 80%. To je zbog toga što na tražnju deluju iznenadne smetnje (nepredviđene okolnosti, ratovi, elementarne nepogode, smrt u porodici) i oni elementi koji označavaju da ljudi ne žele u pojedinim periodima da putuju, i

• **bruto sklonost putovanjima**, koja pokazuje ukupan broj turističkih putovanja procentualno posmatran u odnosu na ukupnu populaciju. Ovo je opšte merilo sklonosti putovanjima, sa stalnim izuzecima individualnih putnika. Dakle, kako drugo i treće putovanje, tj. odlazak na odmor dobija na važnosti, tako i bruto sklonost putovanjima postaje sve relevantnija. Bruto sklonost putovanjima može dostići 100%, a često u pojedinim razvijenim turističkim zemljama prelazi i 200%, gde oni koji učestvuju u turizmu odlaze na putovanja više nego jednom godišnje.

Odnos između bruto i neto sklonosti putovanjima predstavlja **frekvenciju (učestalost) putovanja** i ona je uvek veća od 1. Što je turističko tržište razvijenije i ukoliko stanovništvo putuje više puta tokom posmatranog vremenskog perioda, time je i frekvencija putovanja veća.[30]

Visoku sklonost putovanjima pokazuju osobe sa visokim primanjima po domaćinstvu i u kojima su oba roditelja zaposlena, stanovnici velikih gradova, sa višim nivoima obrazovanja, mladi ljudi, oni koji imaju dva ili više automobila u domaćinstvu, plaćeni godišnji odmor u trajanju od šest i više nedelja, pristup internetu na poslu i od kuće, putuju na kraće udaljenosti, imaju niske troškove putovanja i obrnuto. U slučaju gde se sve determinante kombinuju, kao npr. preko 80 godina star zemljoradnik koji živi sam i nema svoje vozilo ili nema pristup internetu, ima sklonost da se angažuje u bilo kojem obliku putovanja i turizma u toku godine koja može biti ravna nuli. Na drugom kraju skale, mladi bračni par, oboje zaposleni i bez dece, žive u ugodnom stanu u gradu, sa nesmetanim pristupom internetu i poseduju vikendicu, mogu sebi priuštiti da provedu dve nedelje ili više na odmoru i putovanju tokom godine. Svako od njih može u toku iste godine provesti po nekoliko dana na službenim putovanjima.[31]

3.2. Specifičnosti turističke tražnje

Pored izražene cenovne, dohodovne i drugih vidova elastičnosti (o kojima će kasnije biti reči), turis-

tička tražnja pokazuje i još neke specifičnosti: heterogenost, mobilnost, nedeljivost, sezonsku koncentraciju, usmerenost prema glavnim makroturističkim regijama.[32]

1. Heterogenost. Turistička tražnja je heterogena, jer su heterogene potrebe njenih nosilaca, s jedne strane, kao i mogućnosti njihovog zadovoljenja, s druge strane. Ova činjenica je relevantna za postavljanje određene poslovne i turističke politike. Moguće je, tačnije rečeno - poželjno je, grupisanje potrošača (turista) u manje, homogenije grupe, uz uvažavanje određenih varijabli kao osnove za njihovo segmentiranje (npr. starost, pol, veličina porodice, životni ciklus porodice, regija odakle dolaze, veličina zemlje, stepen potrošnje proizvoda i usluga, lojalnost i sl.).

2. Mobilnost. Turistička tražnja je mobilna, odnosno pokretljiva u svakom vremenskom trenutku (pokriva celu sezonu). Ako se ima u vidu da je proizvodnja većine turističkih usluga neposredno uzrokovana tražnjom prisutnog kupca, tj. da se mnoge usluge proizvode tek po narudžbi kupca, slično kao i razne lične usluge, onda je očigledno da je tražnja usmerena ka ponudi, a ne obrnuto, kao što je to slučaj na većini ostalih tržišta. Osim toga, mobilnost turističke tražnje je povezana i sa razvojem i korišćenjem prevoznih sredstava (posebno automobila, svakako i aviona) koja omogućavaju dostupnost i najudaljenijih krajeva i mesta. To ima posebno važnu ulogu kod posmatranja tačke saturacije turističkih potreba (pomera se naviše), kao i moguće supstitucije turističkih destinacija, koje su rezistentne na zahteve i potrebe turista.

3. Sezonska koncentracija. Jedno od konstantnih obeležja turističke tražnje iskazuje se u njenoj sezonskoj koncentraciji na kraće vremensko razdoblje tokom godine (npr. u mediteranskim zemljama juli-avgust), koja je prisutna u većem ili manjem obimu kod svih receptivnih zemalja ovog područja (iznad 50%). Pomenuta specifičnost otvara čitav niz pitanja u domenu stepena korišćenja kapaciteta (u glavnoj sezoni korišćenje kapaciteta je od 50 do 70%, a van sezone od 30 do 50%), zapošljavanja sezonske radne snage i sl. Na sezonski karakter tražnje deluje i različita preraspodela slobodnog vremena i raspoloživog dohotka za turističke svrhe (u vansezoni, zbog nižih cena, potrebno je manje sredstava), što uslovljava ujednačavanje turističkih sezona i raspodelu segmentnih grupa potrošača. Zaposleni obično jednokratno koriste godišnji odmor, dok mladi i penzioneri mogu da koriste odmor u nekoliko vremenskih perioda. Sa povećanjem fonda slobodnog vremena sve je prisutnije deljenje godišnjeg odmora na dva ili čak tri dela (pojava tzv.

dvokratnih ili višekratnih putovanja ili „mini od-mora”), što ublažava sezonski pritisak tražnje i, reklo bi se, da je to danas postala konstanta u ponašanju turističke tražnje.

4. Usmerenost prema glavnim makroturističkim regijama. Posebna karakteristika je i usmerenost turističke tražnje prema glavnim makroturističkim regijama (Alpi, Mediteran, Pacifik, Daleki Istok, Južna Amerika, Istočna Afrika), a naročito ka području turistički najrazvijenijih evropskih mediteranskih zemalja (Francuska, Italija, Španija i Grčka), koje apsorbuju polovinu ukupnog broja inostranih noćenja ostvarenih u Evropi kao celini, i oko trećinu svetskog prometa (tj. broja turista i broja noćenja). Ovakva usmerenost tražnje utiče na takvo formiranje turističke tražnje koje određuje obim, strukturu i dužinu sezone.

Sezonska koncentracija i pomenuta usmerenost uzrokuju svojevrsnu *dominaciju tražnje u odnosi na ponudu*, koja se zbog dostignutog stepena razvoja domaćeg i međunarodnog turizma, s jedne strane, kao i raspoloživih kapaciteta, s druge strane, još više pojačava u špicu sezone (tj. u letnjoj sezoni i delovima zimske sezone oko Božićnih i Novogodišnjih praznika). To značajno otežava planiranje i strategijski nastup na tržištu, jer zahteva rešavanje brojnih problema koji se odnose na izgradnju i korišćenje smeštajnih i drugih turističkih kapaciteta, dimenzioniranje saobraćajne infrastrukture, sezonsko zapošljavanje radne snage, namenu aktivnog prostora za razvoj turizma i slično.

3.3 Faktori koji utiču na turističku tražnju

Sledeći standardnu ekonomsku teoriju, moglo bi se očekivati da tražnja za bilo kojim proizvodom ili uslugom bude pod uticajem mnoštva cenovnih i necenovnih faktora, uključujući veličinu tržišta (populaciju), dohodak, ukuse, promotivne aktivnosti, sezonalnost, kupčeva očekivanja o budućim cenama, raspoloživost proizvoda, cene supstituta i komplementarnih proizvoda, raspoloživo slobodno vreme i ostale faktore kao što su specijalni događaji, nivoi imigracije ili slučajne šokove. Kao što ćemo videti, postoje određeni problemi u procenjivanju tražnje za „turizmom”, pošto „turizam” nije proizvod ili usluga kao drugi. Pa ipak, reklo bi se da uticaj cene na odluku kupca o kupovini - za razliku od uobičajene tipične ekonomske analize tražnje - ima podređeni značaj. Važnijim se čine drugi uticajni faktori kao npr. imidž zemlje u koju se putuje, vrsta odmora, opšte prilike u okruženju i mnogi individualni i subjektivni uticajni faktori.

Funkcija tržišne tražnje za proizvod ili uslugu je odnos između tražene količine proizvoda i različ-

tih faktora koji utiču na tu količinu. Za turističku tražnju korisno je praviti razliku između tražnje za putovanjem u destinaciju (npr. dolaska i izdataka posetilaca) i tražnje za određenim proizvodom ili uslugom vezanim za turizam (npr. hotelske sobe, restoranski obroci, kabine na brodu za krstarenje ili naočari za sunce).[33]

3.3.1 Tražnja za putovanjem u destinaciju

Jedan od korisnih načina za istraživanje putovanja u destinaciju je da se napravi razlika između dve široke determinante tražnje za turizmom: *cenovnih* faktora i *necenovnih* faktora.[34]

1. Cenovni faktori. Trošak turizma za posetio- ca uključuje trošak *usluga prevoza* do i od destinacije i trošak *sadržaja na terenu* (smeštaj, usluge kraćih izleta, hrana i piće, zabava itd.). Cene koje plaća strani turista, koji mora da pretvori jednu valutu u drugu, biće takođe pod uticajem važeće kursne liste i cena u destinaciji kada se uporede sa cenama u njegovoj zemlji.

2. Necenovni faktori. Ovi obuhvataju društveno-ekonomske i demografske faktore kao što su populacija, dohodak u zemlji porekla, slobodno vreme, obrazovanje, zanimanje, raspoloživost slobodnog vremena, broj imigranata i slično, a kvalitativni faktori obuhvataju ukuse potrošača, turističke apele, imidž destinacije, kvalitet turističkih usluga, preferencije turista, specijalne događaje, marketing i promociju destinacije, kulturne veze, vremenske prilike itd. Kvalitativni faktori mogu imati pozitivne efekte (podstaci turističku tražnju) ili negativne efekte (smanjiti turističku tražnju) zavisno od kvalitativnog efekta koji se izučava. Tako specijalni događaji nastoje da podstaknu turističku tražnju za destinacijom, dok teroristički incidenti nastoje da je smanje.

U nešto specifičnijim izrazima, tražnja za putovanjem u određenu destinaciju može se posmatrati kao funkcija sklonosti osobe (nosioca potrebe) da putuje i recipročna otporu (rezistentnosti) veze između područja porekla i destinacije. Prema tome, tražnja je funkcija sklonosti i otpora:[35]

$$T = f(\text{sklonost, otpor})$$

Sklonost se može zamisliti kao sklonost osobe za putovanjem - drugim rečima, koliko je osoba raspoložena da putuje, koje tipove doživljava putovanja preferira i koji tipovi destinacija se razmatraju. Sklonost osobe da putuje će, sasvim očigledno, biti determinisana uglavnom njenim psihološkim profilom i motivacijom za putovanje. Pored toga, društveno-ekonomski status osobe imaće važan

uticaj na sklonost ka putovanju. Iz ovoga proizilazi da za ocenu sklonosti osobe za putovanjem moramo da razumemo psihografske i demografske varijable date osobe. Sklonost je **direktno** vezana za tražnju.

Otpor (rezistentnost) se, s druge strane, povezuje sa relativnom privlačnošću (atraktivnošću) različitih destinacija. Ovaj faktor je, u stvari, funkcija nekoliko drugih varijabli, kao što su ekonomska distanca, kulturna distanca, trošak turističkih usluga u destinaciji, kvalitet usluge u destinaciji, efektivnost promotivnih aktivnosti i sezonalnost. Otpor je **inverzno** povezan sa tražnjom.

Ekonomska distanca (udaljenost) se odnosi na vreme i trošak koji su uključeni u putovanje od polaznog mesta do područja destinacije i nazad. Što je veća ekonomska distanca, veći je i otpor prema toj destinaciji i, konsekvantno, manja je tražnja. Obrnuto, tražnja će se povećati ako može da se skрати vreme i snize troškovi putovanja između neke polazne tačke i destinacije. Za ovo se mogu navesti mnogi izvanredni primeri, kao što je uvođenje mlaznih aviona 1960-ih godina i širokotrupnih mlaznih aviona 1970-ih godina, čime je znatno skraćeno vreme i sniženi troškovi putovanja (na transatlantskim letovima između SAD i većine zemalja Evrope troškovi putovanja su sniženi gotovo 50%) i dramatično porasla tražnja.

Kulturna distanca se odnosi na stepen u kojem se kultura područja iz kojeg turisti potiču razlikuje od kulture regiona domaćina. U načelu, što je veća kulturna distanca, veći će biti i otpor. Međutim, u nekim slučajevima odnos može biti i obrnut. Na primer, što je veća kulturna razlika između područja iz kojeg posetioци dolaze i destinacije, to alocentrične osobe možda više žele da putuju u tu destinaciju, upravo da bi doživele ovu ekstremnu razliku.

Što su viši **troškovi usluga** u destinaciji, to će biti veći otpor putovanju u tu destinaciju i, prema tome, manja tražnja. Ova varijabla odražava poznati inverzni odnos između cene i proizvoda ili usluge i tražnje za njom.

Što je viši **kvalitet usluge** u destinaciji, to će biti manji otpor za putovanje u tu destinaciju. Mada je odnos između kvaliteta usluge i tražnje dovoljno jasan, javlja se teškoća u interpretaciji i oceni kvaliteta. Ocena kvaliteta je veoma lična stvar (kvalitet i lepota su u očima onoga ko ih posmatra) i ono što je za jednog turistu kvalitet nije nužno kvalitet i za drugog. Dakle, ako turista nema prethodnog iskustva sa putovanjem u destinaciju, može li tačno da oceni usluge koje se tamo pružaju? U takvom slučaju turista mora da odabere destinaciju bazirajući

se na tome kakav kvalitet usluge se percipira da će biti. Često, zbog obmanjujućih oglasa ili netačnih inputa od drugih, percepcija turista o kvalitetu usluge može da se ne ostvari u destinaciji. Takva situacija ima ozbiljne implikacije za utemeljenje ponovne klijentele, što je važna komponenta za uspeh u turističkom poslu. Otuda područje destinacije mora biti veoma oprezno u projektovanju tačnog imidža.

Efekat **sezonalnosti** na tražnju je veoma jasan. Relativna privlačnost date destinacije zavisiće od perioda vremena u godini za koji se odmor planira. Za skijališta npr. tražnja će biti na najvišem nivou tokom zimskih meseci. U ovoj sezoni otpor je na minimumu.

3.3.2 Tražnja za turističkim proizvodom

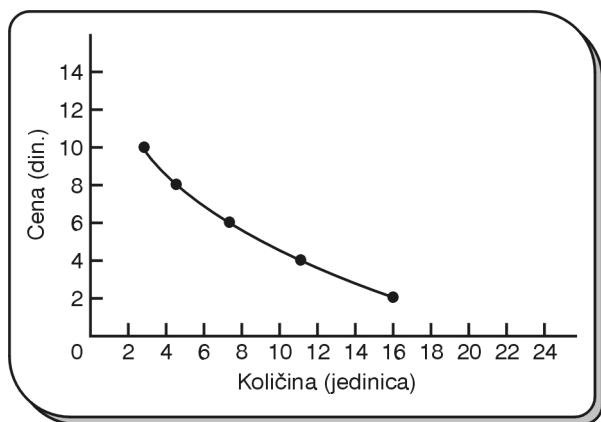
U vezi tražnje za određenim turističkim proizvodom ili uslugom, najvažnije varijable koje utiču na tražnju za nekim proizvodom uključuju cenu dobra, dohodak potrošača, broj potrošača na tržištu, cenu povezanih proizvoda (supstituta i komplemenata), ukuse potrošača, nivo ulaganja u promociju/marketing i ostale varijable kao što su očekivanja kupaca o ceni, kamatne stope itd. U kontekstu turizma, tražnja merena u fizičkim jedinicama može da se odnosi na broj posetilaca, iznajmljene automobile, ulaznice za atrakcije, broj putnika koji su doputovali avionom i broj prodatih T majica, kupaćih kostima, traženih hotelskih soba itd.

3.3.2.1 Turistička tražnja i cena

Ekonomska teorija nam sugerise da turistička tražnja i cena imaju **inverzan** odnos. Kako cena turističkom proizvodu pada, tražena količina bi trebalo da se povećava i obrnuto, kako njegova cena raste, tražena količina bi trebalo da opada. Ovo je vrlo intuitivan koncept, koncept koga podržavaju iskustva iz realnog života. Ovo generalno pravilo se prikazuje pomoću krive tražnje, koja ima opadajući (negativan) nagib s leva na desno i prikazuje količinu proizvoda za koju se očekuje da će da se proda po različitim cenama. Slika 4-3 ilustruje inverzan odnos između cene i tražene količine. Ovaj negativan odnos (obično nazivan zakon tražnje) odražava efekat dohotka i efekat supstitucije evidentan u ponašanju kupca.

Efekat dohotka znači da pad cene povećava realni dohodak za potrošača i tako povećava nivoe potrošnje većine proizvoda. Prema tome, kako cena turističkog proizvoda pada, njegova cena u odnosu na dohodak potrošača pada i potrošači mogu sebi da priušte više od turističkog proizvoda pretpostavljajući isti dohodak. Promena traženih ko-

Slika 4-3 Tipična kriva tražnje[36]



ličina usled ovog „ekstra” dohotka predstavlja dohodovni efekat promene cene.

Efekat supstitucije znači da, pod pretpostavkom njihovog povećanog realnog dohotka, potrošači sada mogu da kupe više ovog sada relativno jeftinijeg turističkog proizvoda supstituišući ga za druge sada relativno skuplje proizvode. Dobro postaje relativno jeftinije, pa potrošači uvećavaju njegovu potrošnju u odnosu na ostala relativno skuplja dobra.

Na primer, ako cena određene putničke destinacije pada (recimo, određena promocija snižava cenu avio-prevoza/smeštaja širom SAD), osoba može da preduzme više putovanja u SAD ili duže putovanje ili skuplje putovanje (efekat dohotka). Osoba može biti sklona da poseti SAD, a ne neke druge sada relativno skuplje destinacije (efekat supstitucije).

Slika 4-3 je tradicionalna ekonomska kriva tražnje. Pretpostavljajući „racionalnost” dela potrošača, što je viša cena to je manja tražena količina i obrnuto (ponašanje konvencionalnog ekonomskog čoveka). Većina tržišta se karakteriše ovim oblikom krive tražnje. Za većinu proizvoda, tražnja je funkcija cene - tražnja se povećava kada se cena smanjuje i obratno. Pošto je tipična kriva tražnje sa negativnim nagibom, tendencija tražnje da varira inverzno sa cenom označava se kao **kretanje duž krive tražnje**. Slika 4-3 prikazuje taj odnos. Kada se cena smanji sa 10 na 2 dinara po jedinici, prodaja se povećava od 2 na 16 jedinica. Kriva tražnje ima opadajući nagib zbog toga što, kako cene padaju novi kupci počinju da kupuju proizvod, a raniji kupci počinju da ga kupuju u većim količinama.

3.3.2.2 Turistička tražnja i necenovni faktori

Istraživači mogu da razviju modele u kojima sve ostale varijable (sem cene) ostaju konstantne. U tom slučaju, kriva tražnje za dobro ili uslugu pokazuje različite količine tražene robe na tržištu po jedinici vremena po različitim alternativnim cenama robe.

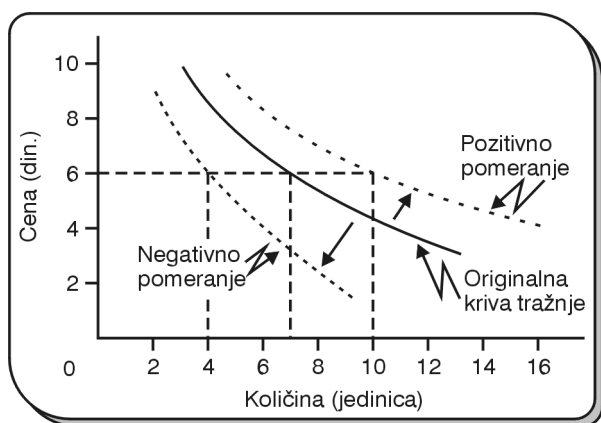
Promene u ceni proizvoda, držeći ostale stvari konstantnim, menjaju traženu količinu i mogu se prikazati pomeranjem duž krive tražnje (slika 4-3). To znači da nema promene dohotka, cena supstituta ili komplementarnih dobara, ukusa i broja potrošača na tržištu, konkurencije, ulaganja u marketing/promociju itd. Međutim, za menadžere, stvari nisu tako jednostavne. U normalnim poslovnim situacijama, na tražnju - zajedno sa cenom - utiču i ovi drugi faktori. Ako bi, na primer, neko turističko mesto snizilo svoje cene, a onda preduzelo agresivnu propagandnu kampanju, teško bi se moglo reći koji deo povećanja tražnje potiče od sniženja cena, a koji od propagande. Cena se, dakle, ne može posmatrati izolovano od drugih faktora.[37]

Ekonomisti prikazuju uticaj necenovnih faktora na tražnju putem **pomeranja u celoj krivi tražnje**, a ne putem **kretanja duž krive tražnje**. Takva pomeranja nisu izazvana cenom, već jednom ili više fundamentalnih snaga tražnje. Na pomeranje krive tražnje udesno utiču favorizovanje proizvoda (promene ukusa i preferencija potrošača u korist dotičnog proizvoda), povećanje broja potrošača na tržištu (veličina tržišta) i povećanje raspoloživog dohotka potrošača. Sledeći standardnu ekonomsku teoriju, tražnja za turističkim proizvodom bi trebalo da se poveća i trebalo bi da se traži više proizvoda po svakoj ceni, ako bi necenovni faktori delovali u korist proizvoda. To se može dogoditi ako se povećava populacija, povećava dohodak, menja ukus u korist proizvoda, potrošači očekuju da se cena proizvoda uskoro poveća, povećava se količina slobodnog vremena i cena proizvoda supstituta raste ili cena komplementarnih proizvoda pada.

Obrnuto, tražnja za turističkim proizvodom bi trebalo da opada i da se traži manje proizvoda po svakoj ceni, ako necenovni faktori deluju protiv kupovine proizvoda. To bi moglo da se dogodi ako populacija opada, dohodak opada, ukusi se menjaju protiv proizvoda, potrošači očekuju da cena proizvoda uskoro padne, smanjuje se iznos slobodnog vremena i cena proizvoda supstituta pada ili cena komplementarnih proizvoda raste.

Slika 4-4 pokazuje efekte necenovnih uticaja na turističku tražnju. Promene u ovim faktorima dovode do toga da se cela kriva tražnje pomera levo ili desno, ukazujući na smanjenje ili povećanje u tražnji po bilo kojoj datoj ceni. Slika 4-4 ilustruje i pozitivno i negativno pomeranje u tražnji. Kada je pomeranje pozitivno, firma može očekivati da proda veću količinu svojih proizvoda na svakom nivou cene. Otuda se na dijagramu kriva tražnje pomera udesno. Pretpostavljajući pozitivnu promenu prikazanu na slici 4-4, firma može da proda 10 jedinica

Slika 4-4 Pomeranja u tražnji[38]



po ceni od 6 dinara za svaku, dok sa originalnom krivom tražnje može očekivati da proda samo 7 jedinica po toj ceni. Negativno pomeranje ima suprotan efekat: po prodajnoj ceni od 6 dinara, tražnja opada na 4 jedinice. Drugim rečima, kriva tražnje se pomera ulevo, dolazi do kontrakcije tražnje, za razliku od ekspanzije tražnje u prvom slučaju.

Turistička tražnja je pod uticajem kako cene, tako i necenovnih faktora. Promene u ceni utičaću na traženu količinu turističkog proizvoda, što će rezultirati u pomeranju duž krive tražnje (slika 4-3). Promene u necenovnim faktorima utičaću na tražnju za turističkim proizvodom po bilo kojoj datoj ceni (slika 4-4).

3.3.2.3 Izuzeci od univerzalnog fenomena krive tražnje

Kriva tražnje je horizontalni zbir individualnih krivi tražnje. Međutim, ovo je slučaj samo ako su odluke o potrošnji individualnih potrošača nezavisne. To, međutim, nije slučaj, ako su prisutni efekat pridruživanja većini, snobovski ili Veblenov efekat. Ekonomska teorija je poodavno uočila činjenicu da negativni oblik krive tražnje nije univerzalni fenomen, da svi proizvodi nemaju ovaj tradicionalni odnos cene i tražene količine. *Tzv. Giffenov paradoks* se odnosi na pojavu gde povećanje cene neke robe manje vrednosti, koja je od prioritetnog značaja za potrošače, dovodi do povećanja tražnje za njom. Dok je Giffenov paradoks zasnovan na pretpostavci siromaštva određenih slojeva potrošača, *tzv. Veblenov efekat (snobovski efekat)* počiva na pretpostavci postojanja sloja potrošača sa visokim dohotkom.

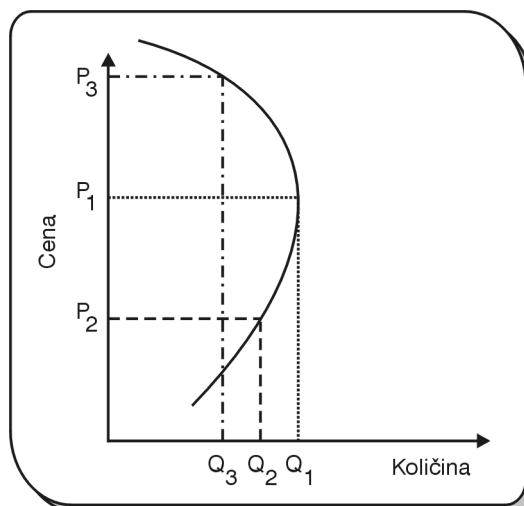
Efekat pridruživanja većini (bandwagon effect) se odnosi na situaciju gde ljudi traže robu zbog toga što je drugi kupuju i smatra se „modernim” držati korak sa nekim. To jest, što je veći broj kupaca proizvoda ili usluge, to će se veći broj ljudi pridružiti u njegovoj kupovini da bi bili „moderni” i

da ne bi zaostajali za nečim ili bili van tokova vremena. To ima za rezultat da kriva tržišne tražnje za proizvod bude manje osetljiva na cenu nego inače. Neke turističke destinacije postanu moderne za neko vreme kao što pokazuju modeli životnog ciklusa turističke destinacije.

Snobovski efekat je suprotan efektu pridruživanja većini, budući da neki potrošači nastoje da budu različiti i ekskluzivni tražeći manje proizvod ako ga više ljudi konzumira. Prema tome, kada cena nekog proizvoda pada i više ljudi kupuje proizvod, neki ljudi prestaju da ga kupuju kako bi potvrdili svoju nezavisnost „od mase sveta”. Ovo nastoji da krivu tržišne tražnje učini strmijom sa traženom količinom manje osetljivom na sniženja cene. U turizmu, tražnja za niskobudžetskim prevoznicima može da pospeši snobovski efekat kod dela putnika koji više preferiraju prevoznike koji pružaju punu uslugu.

Veblenov efekat se odnosi na situaciju gde pojedinci nastoje da impresioniraju druge putem traženja više određenih proizvoda ili usluga „visokog statusa” kako njihova cena raste. Za proizvode visokog kvaliteta i prestiža kriva tražnje ima ponekad i pozitivan nagib naviše, kao na slici 4-5. Verovatno se neće ostvariti dodatna prodaja nekog modela Rolls-Royce ili sata Rolex, ako se cena snizi za 10%. Za ovu vrstu odnosa cene i tražene količine nije uvek potrebno da proizvodi budu neobično skupi (npr. parfemi). Primeri ovog efekta (takođe poznatog kao „upadljiva potrošnja”) u turizmu mogli bi da se odnose na tražnju za boravkom u skupim hotelima na ostrvima, čiji objekti nisu ništa bolji od nekih drugih manje skupih, ali i manje prestižnih konkurenata. Ovo ima za rezultat strmiju krivu tražnje koja odražava manju osetljivost na cenu od određenih turista. Ili, na primer, luksuzni ho-

Slika 4-5 Kriva tražnje za proizvode prestiža i visokog kvaliteta (bumerang kriva tražnje)[39]



teli mogu doći do saznanja da sniženjem svoje cene od P_1 na P_2 , prodaju manje soba nego ranije, kriva tražnje opada od Q_1 na Q_2 , jer ih potrošači više ne doživljavaju kao luksuzne hotele, gube svoju mističnost i tražnja pada. Potrošači interpretiraju višu cenu kao znak boljeg ili više željenog hotela. Međutim, ako se odredi suviše visoka cena (P_3), nivo tražnje će biti niži nego pri P_2 , jer, ipak, postoji gornji prag van kojeg hotel, ma koliko da je luksuzan, postaje suviše skup, čak i za tržište koje je orijentisano ka statusu. To kreira krivu tražnje u obliku bumperanga, kao na slici 4-5.

Zapažena je pojava da se pri povećanju cena nekog proizvoda povećava tražnja za njim, jer se **očekuje** da će se i dalje nastaviti povećanje cena i da je cena po kojoj se sada kupuje ipak niža od one koja će uskoro preovladati. Obratno, kada dolazi do sniženja cena proizvoda, kupci ne povećavaju kupovinu u očekivanju daljeg pada cena, pa tražnja opada umesto da raste sa sniženjem cene. Takvi mehanizmi su obično prisutni na tržištima vrednosnih papira.

Uprkos prisustva ovih efekata u određenim prilikama, istraživači treba da nastoje da prihvate da kriva tržišne tražnje za većinu turističkih proizvoda i usluga može biti dobijena jednostavno putem horizontalnog sabiranja individualnih krivi tražnje sa negativnim nagibom.

U turizmu često nalazimo primere **spojene, zajedničke** ili **povezane tražnje**. To se događa kada je tražnja za dva ili više proizvoda (ili usluge) međuzavisna, zbog toga što se obično koriste zajedno. Tako, ako je feribot jedino sredstvo za prilaz ostrvu, smeštaj na ostrvu, onda će se i karta za feribot tražiti zajedno. Iako će se tražena količina za oboje zajedno smanjivati ili povećavati, njihove cene se mogu menjati po različitoj stopi u zavisnosti od raspoloživosti supstituta (npr. otvaranjem avio-linije da konkuriše sa feribotom). Uzmimo drugi primer, tražnja za smeštajem u turističkom mestu na ostrvu može biti povezana sa tražnjom za izletima za gnjurenje i jedrenjem. U takvom slučaju, dobra se takođe označavaju kao „komplementi”.

Pomenimo takođe koncept **izvedene tražnje**, gde se tražnja za jednim proizvodom ili uslugom javlja kao rezultat tražnje za drugim. Tražnja za prevozom je dobar primer izvedene tražnje, pošto korisnici prevoza vrlo često konzumiraju uslugu ne zbog koristi direktno iz potrošnje (izuzev u slučajevima kao što su krstarenja iz zadovoljstva), nego zbog toga što žele da učestvuju u drugoj potrošnji unutar destinacije.[40]

Mnoga preduzeća pokušavaju da izmere njihove krive tražnje putem **procenjivanja tražnje** po različitim cenama. Razliku čini tip tržišta. U mono-

polu, kriva tražnje prikazuje ukupnu tržišnu tražnju, koja rezultira iz različitih cena. Ako se preduzeće suočava sa konkurencijom, njegova tražnja po različitim cenama zavisi od toga da li cene konkurenata ostaju konstantne ili se menjaju sa cenama sopstvenog preduzeća. Ovde ćemo pretpostaviti da cene konkurenata ostaju konstantne.

Statistička analiza ranijih cena, prodatih količina i ostalih faktora može da otkrije njihovu međusobnu povezanost. Mogu se obaviti i **eksperimenti sa cenama** (npr. sistematsko menjanje cena nekoliko proizvoda u diskontnoj prodavnici i praćenje rezultata ili naplaćivanje različitih cena na sličnim teritorijama, da bi se ustanovilo kako to utiče na prodaju i slično).

U merenju odnosa cena - tražnja, istraživač tržišta ne sme da dozvoli da variraju ostali faktori koji utiču na tražnju (preferencije i ukusi potrošača, nivo raspoloživog dohotka, veličina tržišta).

3.4 Turistička tražnja i elastičnost

Široko definisana, **elastičnost** opisuje osetljivost jedne varijable na promenu u drugoj varijabli, tj. ona meri koliko se jedna varijabla menja kao direktan odgovor (reakcija) na promenu u drugoj varijabli. Mogu se razlikovati četiri forme elastičnosti: [41]

- **cenovna elastičnost**: stepen u kojem se menja tražnja za turističkim proizvodom zbog promene cene tog samog proizvoda. Na primer, povećanje cene avionske karte će, pod pretpostavkom da ostale stvari ostanu iste, ceteris paribus, imati za rezultat smanjenje broja putnika u avionskom prevozu.

- **dohodovna elastičnost**: stepen u kojem se menja tražnja za turističkim proizvodom zbog promene u nivou dohotka potrošača. Na primer, ako individualno i nacionalno bogatstvo raste, rezultat će biti više putovanja avionom ili krstarenja.

- **unakrsna cenovna elastičnost**: stepen u kojem se menja tražnja za turističkim proizvodom zbog promene u ceni dobara koja su supstituti i komplementi. Na primer, tražnja za putovanjem avionom u Evropi biće pod uticajem promene cene putovanja vozom ili brodom (dobra koja su supstituti) ili promena u ceni smeštaja ili iznajmljivanja auta (komplementarna dobra).

- **marketinška elastičnost**: reagovanje prodaje na promene u ulaganjima u marketing/propagandu. Tour-operator može da se propagira na radiju ili TV ili destinacija može da se promovise u novinama i časopisima, generišući tako povećanu posetu i prihod od prodaje. Marketinška elastičnost meri rea-

govanje tražnje na promenu u ulaganjima u marketing.

U načelu, tražnja za turističkim proizvodom se klasifikuje bilo kao:

- **elastična:** kada je turistička tražnja relativno osetljiva na promene u ceni ili dohotku. To bi mogao da bude slučaj kada se određeni turistički proizvod suočava sa konkurentnim supstitutima ili je relativno skup.

- **neelastična:** kada je turistička tražnja relativno neosetljiva na promenu u ceni ili dohotku. To bi mogao da bude slučaj kada se određeni turistički proizvod suočava sa malo (ako se uopšte i suočava) supstituta ili je relativno jeftin.

3.4.1 Cenovna elastičnost tražnje

Cenovna elastičnost tražnje meri reagovanje tražnje na promenu u ceni. Ovaj odnos se može izraziti kao formula (vidi dole), gde je: E - koeficijent cenovne elastičnosti tražnje, P_1 - originalna cena, P_2 nova cena, Q_1 - originalna tražena količina, Q_2 nova tražena količina, $\Delta P = P_1 - P_2$ promena u ceni, $\Delta Q = Q_1 - Q_2$ promena u količini.

Ilustrujmo ovaj koncept na sledećem primeru. Pretpostavimo da je prvobitna cena proizvoda P_1 pala od 700 na 500 dinara (P_2) i da to dovede do rasta tražnje za proizvodom od ranijih 20.000 jedinica proizvoda (Q_1) na 35.000 jedinica proizvoda (Q_2). Primenom prednje formule dobijamo:

$$E = \frac{(20000 - 35000) / 20000}{(700 - 500) / 700} = \frac{-15000 / 20000}{200 / 700} = \frac{105000}{40000} = -2,625$$

Uzmimo još jedan primer. Pretpostavimo da neki hotel snizi prosečnu cenu svojih soba za 10% i da se kao posledica toga, ceteris paribus (pod ostalim nepromenjenim okolnostima), stopa popunjenosti njegovih kapaciteta poveća za 20%. Primenjujući prednju formulu imamo:

$$E = \% \text{ promena u traženoj količini} / \% \text{ promena u ceni} = 20\% / -10\% = -2$$

Cenovna elastičnost tražnje je 2. To jednostavno znači da svako sniženje cene od 1% dovodi do porasta tražnje za 2%, sugerišući da su kupci cenovno osetljivi na smeštaj u tom određenom hotelu

$$E = \frac{\% \text{ promena u traženoj količini}}{\% \text{ promena u ceni}} = \frac{(\text{originalna količina} - \text{nova količina}) / \text{originalna količina}}{(\text{originalna cena} - \text{nova cena}) / \text{originalna cena}} = \frac{(Q_1 - Q_2) / Q_1}{(P_1 - P_2) / P_1} = \frac{\Delta Q / Q_1}{\Delta P / P_1}$$

(tražnja je osetljiva na cenu). Imajući ovo u vidu, hotel može da zadrži visoku prodaju ili da poveća svoj ukupan prihod u konkurentskom okruženju ako zadrži niske cene svojih soba. Znak minus (-) odražava činjenicu da se tražnja povećava kada se cena smanjuje, i obrnuto. Pošto nije uobičajeno da se navodi znak minus, on se obično izostavlja. Ako je $E < 1$, tražnja je neelastična, ako je $E = 1$, onda je jedinična elastičnost (pravougaona hiperbola), a ako je $E > 1$, kao u našem slučaju (2,625) onda je tražnja elastična, jer svaki procenat sniženja cena vodi u proseku povećanju tražnje od 2,625%. Kada se menja cena proizvoda ili usluge, kakav će efekat rezultirajuća promena imati na ukupan prihod? Hoće li se ukupan prihod povećati, smanjiti ili ostati isti? Na ovo pitanje možemo odgovoriti samo ako znamo nagib, ili **elastičnost**, krive tražnje proizvoda. Ako sniženje cene proizvoda rezultira u prodaji dovoljno dodatnih jedinica da se ukupni prihod za taj proizvod povećava, onda se kaže da proizvod ima **elastičnu** krivu tražnje. Ukupan prihod firme se povećao sniženjem cene po jedinici proizvoda, zbog toga što je procenat sniženja cene bio manji od procenta povećanja u traženoj količini. Izgleda da je tržište za ovaj proizvod bilo **vrlo osetljivo na cenu** - drugim rečima, tražnja je vrlo elastična.

Za krivu tražnje za proizvod se kaže da se karakteriše **jediničnom elastičnošću** kada promena u ceni nema efekat na ukupan prihod. Drugim rečima, procentualno opadanje u ceni se tačno nadoknađuje procentualnim povećanjem u broju prodatih jedinica, što je praktično gotovo neverovatno, ali je teorijski moguće.

Konačno, kaže se da je tražnja **neelastična** kada sniženje cene ima za rezultat smanjenje prihoda. Procenat sniženja cena nije nadoknađen korespondirajućim povećanjem u traženoj količini. Slično, u uslovima neelastične tražnje, povećanje cene generira veći ukupan prihod, jer je smanjenje u broju prodatih jedinica više nego nadoknađeno višom cenom koja se dobija za svaku prodatu jedinicu.

Ekstremni slučajevi elastične i neelastične tražnje nude interesantne slučajeve za formiranje cene. Na jednom kraju, **savršeno neelastična tražnja** implicira da promene u ceni neće uopšte uticati na tražnju (kriva tražnje je paralelna sa ordinatom; $E = 0$). To je slučaj sa proizvodima bez kojih ljudi neće ili ne mogu da žive, kao što su lekovi, medicinske usluge i ostale neophodnosti, zagrevanje stana, os-

novna hrana itd. Naravno, ljudi ne mogu doveka ostati neosetljivi na cenu; drastično povećanje u ceni konačno će da smanji tražnju, kada neki ljudi ne budu mogli više sebi da priušte ni osnovne stvari.

Na drugom kraju spektra, *savršeno elastična tražnja* se javlja kada promene u tražnji neće (ili ne mogu) da izazovu bilo kakve promene u ceni (kriva tražnje je paralelna sa apscisom; $E = -\infty$). Ovo se događa, na primer, kada su cene ugovorene, kao npr. kada se poljoprivredni proizvođači slože na početku sezone da prodaju svoje proizvode po utvrđenoj ceni u vreme žetve ili berbe. Naravno, većina situacija formiranja cena je negde između ova dva ekstrema.

Šta *određuje* cenovnu elastičnost tražnje? Kupci su manje osetljivi na cenu kada je proizvod koji kupuju jedinstven, visokog kvaliteta, prestižan i ekskluzivan, kada je teško naći proizvode koji su mu supstituti ili kada ne mogu lako da uporede kvalitet supstituta, kada je ukupni izdatak za proizvod mali u odnosu na njegov prihod ili kada se troškovi dele sa još nekim. Kupci su manje osetljivi na promenu cena neophodnih nego luksuznih dobara, kao i kod proizvoda koji se neredovno kupuju. Otuda je prvi korak u proceni tražnje razumevanje faktora koji utiču na *osetljivost kupca na cenu*.

Važno je napomenuti da je elastičnost teško *meriti*. Razvijene su mnoge tehnike za merenje krive tražnje, uključujući tu statističku analizu odnosa između prodaje i cene tokom vremena, pored anketiranja tržišta, subjektivnog mišljenja rukovodilaca i laboratorijske eksperimente. Mada svaki od ovih pristupa može biti koristan u određenim situacijama, nijedan od njih ne nudi rešenje bez greške.

Čak i sa problemima procene, elastičnost tražnje je još uvek jedan od najvažnijih i korisnih koncepata, koje je ekonomija dala menadžerima marketinga. Kada pokušavaju da formiraju cenu proizvodu koji se karakteriše neelastičnom tražnjom, menadžeri znaju da je verovatno nemoguće da maksimiraju ukupan prihod proizvoda samo povećanjem cene. Umesto toga, obično će odabrati da konkurišu na bazi necenovnih faktora. U suprotnom slučaju, ako je tražnja za proizvodom elastična, treba učiniti sve napore da se osigura da krajnja cena bude konkurentna. Menadžeri marketinga ne moraju da znaju tačnu numeričku elastičnost tražnje da bi koncept elastičnosti tražnje inkorporirali u proces planiranja.

Elastičnost pruža informacije o smeru u kojem treba da se menja cena da bi se stimulisala tražnja i povećao prihod. Poređenjem elastičnosti konkurišućih maraka identifikuju se one koje mogu lakše da podnesu povećanje cene, otkrivajući tako njihovu

tržišnu snagu. Poređenje elastičnosti proizvoda u istoj kategoriji pomaže da se prilagode cene unutar kategorije. Unakrsna elastičnost pomaže da se predvide pomeranja tražnje od jedne marke ka drugoj.

U praksi je, međutim, često vrlo teško dobiti dovoljno stabilne i pouzdane procene elastičnosti tražnje koje bi mogle da se koriste za određivanje optimalne prodajne cene.

Utvrdjivanje cenovne elastičnosti tražnje nije samo sebi cilj, već je pre sredstvo menadžerima u turizmu za predviđanje efekata promene cene na ukupan prihod koji preduzeće dobija prodajom proizvoda i usluga, kao i za državu koja želi da maksimira svoje prihode od poreza. Budući da je ukupan prihod preduzeća jednak proizvodu cene (prosečnog prihoda) i količine, to je u vođenju politike cena za preduzeće od izuzetnog značaja da predvidi kako će na određenu moguću promenu cene reagovati prodana količina. Od toga, odnosno od elastičnosti tražnje, zavisice kretanje ukupnog prihoda preduzeća. Prihod može porasti, ostati nepromenjen ili pasti. A upravo kretanje ukupnog prihoda olakšaće preduzeću da projektuje svoj obim proizvodnje. Kada je tražnja elastična, pad cene vodi rastu ukupnog prihoda, i obrnuto, porast cene vodi smanjenju ukupnog prihoda.

Razmotrimo rast u ceni dobra za 10%. Ako je tražnja elastična, prodana količina će pasti za više od 10% i tako pasti i ukupan prihod. Međutim, ako je tražnja neelastična, prodana količina će pasti za manje od 10% i tako ukupan prihod porasti. Isto tako, pad u ceni dobra dovešće do porasta u ukupnom prihodu u slučaju elastične tražnje i pada ukupnog prihoda gde je tražnja neelastična. Prema tome, sve dok je $E > 1$, ukupan prihod raste; ako je $E = 1$, ukupan prihod se ne menja, ostaje konstantan, i ako je $E < 1$, ukupan prihod opada.

Poznavanje cenovne elastičnosti tražnje za proizvod omogućava menadžerima da odgovore na pitanja kao što su: Koliko povećanje u prodaji možemo očekivati ako snizimo naše cene za 5%? Koliko moramo da snizimo cenu da bismo povećali prodatu količinu za 15%? Pošto su cena i tražena količina za svaki turistički proizvod inverzno povezani, firmi će trebati da osigura da će svako povećanje u ceni njenog proizvoda da nadmaši svaki pad u prodaji ili će izgubiti ukupan prihod i da će svaki pad u ceni njenog proizvoda da generiše dodatnu prodaju koja će da nadmaši pad u ceni ili će opet izgubiti ukupan prihod. To jest, da bi povećale ukupan prihod, firme treba da slede osnovno pravilo koje kaže: povećavaj cenu neelastičnih proizvoda, ali snižavaj cenu elastičnih proizvoda.

3.4.2 Dohodova elastičnost tražnje

Za turističke organizacije je veoma važno razumevanje dohodovne elastičnosti tražnje. Turizam, posebno međunarodni turizam, može biti relativno skup i čak diskrecioni proizvod za koji je tražnja osetljiva na promene u dohotku. Kada individualni i nacionalni realni dohodak i bogatstvo rastu (ili padaju), turistička firma bi trebalo da zna stepen u kojem će tražnja za njenim proizvodom rasti (ili padati) sa njima. Dohodovna elastičnost tražnje meri reagovanje tražnje na promenu u dohotku. Ovaj odnos se može izraziti na sledeći način:

% promene u traženoj količini / % promene u dohotku

Turistički proizvodi mogu biti klasifikovani kao normalni, luksuzni, neophodni i inferiorni u zavisnosti od njihove dohodovne elastičnosti tražnje. **Normalna ili superiorna dobra** se definišu kao dobra čija se tražnja povećava kako se dohodak povećava i obrnuto. Prema tome, dohodovna elastičnost tražnje je pozitivna (+ / + = +). To je slučaj sa većinom turističkih proizvoda ($E > 0$). Što je veći broj, to će povećanje u dohotku više stimulisati tražnju. Na primer, ako 15% povećanje godišnjeg prihoda domaćinstva dovede do 10% porasta putovanja, ceteris paribus, onda bi elastičnost tražnje za putovanjem bila:

$$E = \% \text{ promene u tražnji za putovanjem} / \% \text{ promene u dohotku} = 10\% / 15\% = + 0,67$$

Ovo sugerise da na svaki 1% povećanja u realnom dohotku dolazi do 0,67% rasta u tražnji za putovanjem.

Luksuzna dobra su ona dobra koja imaju visoku dohodovnu elastičnost tražnje, koja nadmašuje 1 ($E > 1$). To može da se odnosi na prvu klasu putovanja avionom ili hotelskog smeštaja. **Neophodna dobra** imaju malu dohodovnu elastičnost tražnje, bilo 0 ili neznatno iznad 0. U turizmu, to bi moglo da se odnosi na cenu javnog prevoza. **Inferiorna dobra** se definišu kao dobra čija tražnja opada kako se dohodak povećava. Prema tome, njihova dohodovna elastičnost tražnje je negativna (- / + = -). Dohodovna elastičnost tražnje je manja od 0 ($E < 0$). Primeri bi mogli biti praznici u domaćem karavan parku (inferiorno dobro) nasuprot hotelu ili motelu (normalno dobro) ili mestu za odmor sa pet zvezdica (luksuzno dobro).

Turističke firme koje pružaju usluge sa visokom dohodovnom elastičnošću tražnje (turizam krstarenjem brodom) verovatno rastu relativno brzo kada

se dohodak povećava u ekonomiji koja je u ekspanziji, dok firme koje proizvode usluge sa niskom dohodovnom elastičnošću tražnje (domaći objekti) verovatno će doživeti više umerenu ekspanziju. S druge strane, ako ekonomija doživljava recesiju i dohodak naglo pada, firme koje proizvode proizvode i usluge sa niskom dohodovnom elastičnošću (karavan parkovi i kamping) verovatno doživljavaju manje smanjenje prodaje nego one koje isporučuju proizvode sa visokom dohodovnom elastičnošću. Postoji posebna zabrinutost da će efekti velike finansijske krize uticati najoštrije na proizvode i tržišta luksuznog turizma.

Dohodovna elastičnost može takođe da igra važnu ulogu u marketing aktivnostima turističkih organizacija. Ako se utvrdi da je dohodak po glavi stanovnika ili domaćinstva važna determinanta tražnje za određenim proizvodom, to može da utiče na lokaciju i prirodu prodajnih punktova (npr. jeftina jela naspram gurmanskih restorana).

Informacija o dohodovnoj elastičnosti je takođe korisna u izradi strategije marketinga za proizvode. Ona tako može da pomogne da se vrlo precizno identifikuje potencijal tržišta za proizvode (koji tipovi potrošača će najverovatnije kupovati proizvod) i određivanje najpogodnijih medija za promotivne kampanje da bi se došlo do ciljnog auditorijuma. Tako, proizvodi koji imaju visoku dohodovnu elastičnost tražnje (putovanje poslovnom klasom) mogu se promovisati kao luksuzni i sa stilom, dok dobra koja imaju nisku dohodovnu elastičnost tražnje (gostionice i pansioni) mogu se promovisati kao da su ekonomični.

Poznavanje dohodovne elastičnosti tražnje je korisno i u predviđanju buduće tražnje u turističkom sektoru. Ono takođe pomaže da se objasne neke aktivnosti merdžera i preuzimanja, kada organizacije u industrijama sa niskom ili negativnom dohodovnom elastičnošću tražnje pokušavaju da izvuku korist iz ekonomskog rasta putem širenja u industrije sa visoko pozitivnom dohodovnom elastičnošću tražnje.[42]

3.4.3 Unakrsna cenovna elastičnost tražnje

Pored korektnog utvrđivanja cene za sopstveni proizvod (cenovna elastičnost) i vođenja računa o promeni u nivou nacionalnog dohotka (dohodovna elastičnost), turistička firma treba da oceni efekte na tražnju za svojim proizvodima koji su izazvani promenom u ceni supstituta i komplementarnih proizvoda (unakrsna cenovna elastičnost). Unakrsna cenovna elastičnost tražnje meri reagovanje tražnje za jednim dobrom na promenu cene drugog dobra. Ovaj odnos se može izraziti kao u formuli:

% promene u traženoj količini dobra A / % promene u ceni proizvoda B

Unakrsna cenovna elastičnost tražnje meri odnos između različitih dobara i usluga. Ona, prema tome, otkriva da li su dobra supstituti, komplementi ili nepovezana.

Supstitutivna dobra su ona koja bi se mogla upotrebiti jedno umesto drugog. Dobra koja su supstituti imaju pozitivnu unakrsnu cenovnu elastičnost tražnje (+ / + = +). Povećanje u ceni dobra B dovešće do povećanja u tražnji dobra A, i obrnuto. Na primer, povećanje cene hotela može da usmeri više turista ka pansionskom smeštaju ili pad cena paket aranžmana za Grčku može imati za rezultat manje turista u Turskoj ili na Jadranu. Prema tome, ako povećanje cene avionskog prevoza od 10% od Londona do Pariza dovede do 5% povećanja tražnje za putovanje vozom na istoj relaciji (od Londona do Pariza) (ceteris paribus), unakrsna cenovna elastičnost putovanja avionom i putovanja vozom bila bi:

$$E_{(\text{voz/avion})} = 5\% (\% \text{ promene u tražnji za putovanje vozom od Londona do Pariza}) / 10\% (\% \text{ promene u ceni prevoza avionom od Londona do Pariza}) = + 0,5$$

Ovo sugeriše da pri svakom povećanju cene avio-prevoza od Londona do Pariza za 1% dolazi do porasta tražnje za prevoz vozom od Londona do Pariza za 0,5%. Supstitutivni proizvodi uvek imaju pozitivnu unakrsnu cenovnu elastičnost (cena jednog proizvoda i tražnja drugog proizvoda uvek se kreću u istom smeru).

Komplementarna dobra se koriste jedno u vezi sa drugim. Za dobra koja su komplementna ili povezana u tražnji, povećanje u ceni dobra B dovešće do pada u tražnji za komplementarnim dobrom, dobrom A, i obrnuto. Prema tome, komplementarna dobra imaju negativnu unakrsnu cenovnu elastičnost tražnje (- / + = -). Na primer, povećanje cene avionskog prevoza do destinacije, koje ima za rezultat manju posetu, može dovesti do pada tražnje za hotelskim smeštajem u toj destinaciji.

Na primer, ako porast cene prevoza avionom od 10% od Londona do Pariza dovede do pada tražnje za hotelskim smeštajem u Parizu (ceteris paribus) oko 8%, onda bi unakrsna cenovna elastičnost putovanja avionom i hotelskog smeštaja bila:

$$E_{(\text{hotel/avion})} = - 8\% (\% \text{ promene tražnje za hotelskim smeštajem u Parizu}) / 10\% (\% \text{ promene cene prevoza avionom od Londona do Pariza}) = - 0,8$$

Ovde, za svako povećanje cene prevoza avionom od 1%, koje smanjuje tražnju za putovanje avionom za Pariz, imamo pad tražnje za hotelskim smeštajem od 0,8%. Komplementarni proizvodi imaju negativan odnos (cena jednog proizvoda i tražnja za drugim proizvodom uvek se kreću u suprotnim smerovima).

Nepovezana dobra nemaju odnos ili vezu jedno sa drugim i imaju unakrsnu cenovnu elastičnost tražnje jednaku 0 (0 / + = 0). Povećanje u ceni dobra B neće imati efekat na tražnju za dobrom A, i obrnuto. Na primer, porast cene putovanja avionom od Beograda do Zagreba neće imati uticaja na tražnju za baklavama u Sarajevu.[43]

Mada postoje brojni dokazi o cenovnoj elastičnosti tražnje za turističkim proizvodima, procene unakrsne elastičnosti su mnogo više ograničene i teže ih je statistički utvrditi. Međutim, za firmu je važno da zna kako će tražnja za njenim proizvodom verovatno da reaguje na promene u cenama drugih proizvoda i usluga. Na primer, ako je unakrsna cenovna elastičnost tražnje za proizvod u odnosu na cenu proizvoda konkurenta visoka, firma treba brzo da reaguje na sniženje cene konkurenta kako bi izbegla gubitak svoje prodaje.

Informacija o unakrsnoj cenovnoj elastičnosti je veoma bitna za formulisanje strategije cena i analizu rizika povezanih sa različitim proizvodima, posebno za firme koje imaju široke linije proizvoda, gde među različitim proizvodima postoje značajni supstitutivni ili komplementarni odnosi.

Unakrsna cenovna elastičnost takođe omogućava menadžerima da izmere stepen konkurencije u industriji. Iako firma može biti jedini snabdevač nekom uslugom u lokalnoj turističkoj industriji, prikazujući se da dominira nekim tržišnim segmentom, visoka unakrsna elastičnost tražnje između proizvoda firme i proizvoda firmi u drugoj industriji indicira da firma neće biti sposobna da poveća svoju cenu bez gubitka prodaje drugih firmi u drugim industrijama. Turističke firme koje se bave organizovanjem raznih skupova, na primer, mogu da konkurišu sa firmama u industriji komunikacija, koje su specijalizovane za video konferencije. Mnoge turističke destinacije konkurišu za istu bazu kupaca (npr. Grčka, Turska, Bugarska, Crna Gora i Hrvatska za turiste iz Srbije) i menadžeri turističkih firmi kao i menadžeri destinacija moraju voditi računa o cenama koje se nude u drugim turističkim destina-

cijama, pošto će one uticati na njihovu sopstvenu prodaju.[44]

3.4.4 Marketinška elastičnost tražnje

Marketinška elastičnost tražnje meri reagovanje prodaje na promenu ulaganja u marketing/propagandu. Ona se meri putem procenta promene u prodaji prema procentu promene u ulaganjima u propagandu:

$$E = \% \text{ promene u traženoj količini turističkog proizvoda} / \% \text{ promene u izdacima za marketing}$$

Što je veća vrednost marketinške elastičnosti, to je prodaja osetljivija na promene u budžetu za propagandu. Svesnost ovog merila elastičnosti može da pomogne menadžerima propagande ili marketinga da odrede odgovarajuće nivoe ulaganja u propagandu.

4 ANALIZA KONKURENCIJE U TURIZMU

Krećući se od *makrookruženja* idemo ka *analizi okruženja na nivou industrije (grane)* - ili „mezo” nivou, kako se on ponekad naziva. Najvažniji faktor analize na nivou industrije (grane) je *nivo konkurencije*. Ponekad kompanije i industrije egzistiraju u okruženju gde nema konkurencije ili je ona vrlo mala, ali je to prava retkost. Većina kompanija i industrija su izložene manje ili više oštroj konkurenciji.

Sve firme imaju strategijske prozore i neki od ovih prozora se otvaraju na istim tržištima koja se dele sa drugim firmama. Tamo gde prozori gledaju na isto tržište, postoji konkurencija. Važno je da se shvati kako različite firme posmatraju isto tržište, pošto njihovi zamišljeni ili stvarni prozori mogućnosti neće biti u potpunosti isti. Stoga je dalji važan korak u analizi tržišta istraživanje i analiza konkurencije, koji igraju posebno važnu ulogu u strategijskom marketingu. Istraživanje konkurencije daje neophodne informacije o ostalim preduzećima koja posluju na istom tržištu, kao i o postojećem potencijalu kupaca na tržištu. Ostala preduzeća, koja posluju na istom tržištu, moraju u osnovi da reše iste zadatke marketinga. Analizom aktivnosti ovih suparnika mogu se dobiti neophodni podaci o sopstvenim snagama i slabostima. Razumevanje ponude i tržišnih strategija drugih uporedivih preduzeća i destinacija često može da uštedi sopstvenom sektoru marketinga mnogo novca i napora i pomogne da se smanje neuspesi.

Sun Tzu, veliki kineski general i filozof, je još u IV veku pre nove ere sumirao značaj analize kon-

kurenta: „Dakle, rečeno je da onaj ko poznaje svoga neprijatelja i poznaje samog sebe, neće biti ugrožen ni u stotinu bitaka. Onaj ko ne poznaje svoga neprijatelja a poznaje sebe, imaće podjednake izgleda i za pobeđu i za poraz. Onaj ko ne poznaje ni svog neprijatelja ni samoga sebe, biće poražen u svakoj bici”.[45]

Ono što je važno za ratovanje u IV veku pre nove ere, podjednako je važno za poslovanje danas. Međutim, kompleksnost sa kojom se suočava savremeno preduzeće je u tome da isto preduzeće može biti njegov glavni konkurent, kupac i saradnik, što još više ističe imperativ identifikovanja i razumevanja konkurenata.

Bez poznavanja konkurentskih snaga i njihovih verovatnih akcija nemoguće je formulisati centralnu komponentu strategije marketinga - naći grupu kupaca za koju neko ima konkurentsku prednost nad konkurencijom. Slično tome, pošto je konkurentska prednost relativan koncept, preduzeće koje slabo razume svoje konkurente ne može realno da razume ni samog sebe.[46]

Danas nije dovoljno poznavati samo kupce. Po marketing konceptu, preduzeće stiče konkurentsku prednost oblikovanjem ponude koja bolje zadovoljava potrebe potencijalnog kupca od ponude konkurenata. Pošto rezultati preduzeća zavise i od zadovoljavanja potrošača i od sposobnosti stvaranja veće vrednosti od konkurencije, to strategije marketinga moraju da razmatraju strategije konkurenata baš kao i potrebe ciljnih kupaca. Ovo je period oštre konkurencije, domaće i strane. Posledica toga je da preduzeća moraju početi da poklanjaju isto toliko pažnje svojim konkurentima koliko i svojim ciljnim kupcima. Otuda će *prvi korak* biti *analiza konkurenata*, a *drugi formulisanje konkurentске strategije*, koja snažno pozicionira firmu u odnosu na konkurente i pruža joj najveću moguću konkurentsku prednost.

Analiza konkurencije nije luksuz već neophodnost da bi preživeli, upravljali rastom i razvojem, borili se sa promenama, iskoristili povoljne prilike, otkrili ključne faktore uspeha, poboljšali kvalitet odluka, ostali konkurentni i izbegli iznenađenja. Za planiranje uspešne konkurentске strategije marketinga, veoma je važno da preduzeće sazna sve što može o svojim konkurentima. Stalno mora da poredi svoje proizvode, cene, distribuciju i promociju sa onim kod bliskih konkurenata. Na ovaj način preduzeće može doći do područja potencijalnih konkurentskih prednosti i nedostataka. Može voditi uspešnije marketing kampanju protiv svojih konkurenata i pripremiti snažniju odbranu od napada konkurenata. Iz prednjeg proizilazi da bi konku-

rentska analiza trebalo da bude centralni elemenat procesa planiranja marketinga.

Konkurencija je rivalstvo između alternativnih firmi koje se obraćaju istoj grupi kupaca, svaka pokušavajući na svoj način da poveća prodaju, tržišno učešće i dobit. Konkurencija se definiše putem percepcija kupaca, a ne putem (pogrešnih) percepcija članova menadžerskog tima. Konkurentsko okruženje utiče na broj i tip konkurenata sa kojima se marketing menadžer mora sresti - i kako oni mogu da se ponašaju. Mada menadžer marketinga obično ne može da kontroliše ove faktore, on može da bira strategije koje izbegavaju direktnu konkurenciju, a gde je konkurencija neminovna, može da je planira.

U novije vreme javljaju se ne samo vrlo različiti tipovi potrošača koji se karakterišu vrlo različitim tipom sistema vrednosti i daleko većim očekivanjima, nego i novi tipovi konkurenata zajedno sa različitim tipovima konkurentskog okruženja. Moglo bi se reći da se ovo novo okruženje karakteriše:[47]

- generalno višim nivoom i povećanim intenzitetom konkurencije,
- novim i još agresivnijim konkurentima koji se pojavljuju sa sve većom učestalošću,
- promenljivom osnovom konkurencije, jer organizacije sve teže dolaze do konkurentske prednosti,
- pojavom novih tehnologija, uključujući internet, koje dramatično snižavaju barijere za ulazak i troškove poslovanja, čime omogućavaju kompanijama da uđu na i napuste tržište daleko brže i daleko lakše,
- širim geografskim izvorima konkurencije pošto se smanjuju poslovne barijere,
- mnogo češćim napadima na niše,
- mnogo češćim strategijskim alijansama,
- ubrzanim tempom inovacije,
- potrebom za tešnijim odnosima i alijansama sa kupcima i distributerima,
- naglaskom na strategije koje uvećavaju vrednost,
- sve agresivnijom konkurencijom cenom,
- teškoćama ostvarivanja dugoročne diferencijacije,
- pojavom većeg broja „loših” konkurenata (tj. onih koji se ne pridržavaju čvrsto tradicionalnih pravila konkurentskog ponašanja u njihovoj industriji).

Konkurencija u turizmu bi mogla da se posmatra iz dve perspektive, **domaće** i **međunarodne**. Domaće destinacije razmatraju konkurentske prednosti konkurišućih domaćih destinacija, ali konkurencija u turizmu je i globalna. Zbog skorijeg tren-

da globalizacije, pitanje konkurentске prednosti je od značaja ne samo za turističku privredu, nego i za državu i naučnu javnost. Međunarodno poslovanje sve više ulazi na domaća tržišta, što znači da sve delatnosti, pa i turizam, ne mogu više opstati zahvaljujući samo protekcionističkoj politici države. Među ostalim faktorima koji povećavaju konkurentski pritisak su napredak telekomunikacija i informacionih tehnologija, kao i povećana rafiniranost kupca, što zahteva sve viši standard u poslovanju preduzeća. Preduzeća treba da osiguraju da njihova opšta atraktivnost i doživljaji koje ona pružaju turistima budu, u najmanju ruku, jednaka onom koje nude mnogi potencijalni doživljaji koji stoje na raspolaganju turistima. Zato je korisno za turizam i državu da shvate gde je konkurentska pozicija zemlje najslabija i najsnažnija. Svako turističko preduzeće (destinacija) u svakoj zemlji je primorano da zadrži visok nivo konkurentске prednosti da bi se izdržali konkurentski pritisci globalizacije.

Ova pitanja konkurencije u turizmu demonstriraju da je međunarodni turizam glavno sredstvo ekonomskog razvoja u XXI veku. Preduzeća u turističkoj privredi u svim zemljama koje se baziraju na turizmu treba da budu dovoljno konkurentna da bi delila koristi od povećane globalizacije. Drugim rečima, svako preduzeće treba da iskoristi sopstvene prednosti da razvije atraktivan turistički imidž zasnovan na specifičnim karakteristikama područja na kojem ona posluju (uključujući nacionalne, regionalne i lokalne karakteristike).

Imajući ovo u vidu, postavlja se pitanje: Šta preduzeće treba da zna o svojim konkurentima? Treba da zna: Ko su mu konkurenti? Koji su im ciljevi? Koje su im strategije i koliko su uspešni u njihovom sprovođenju? Koje su njihove snage i slabosti? Kako će se najverovatnije ponašati i, posebno, kako će najverovatnije reagovati na ofanzivne poteze? Uzeti zajedno, odgovori na ova pitanja trebalo bi da omoguće strategiju marketinga jasno razumevanje konkurentskog okruženja i, posebno, protiv **koga** kompanija konkuriše i **kako** konkuriše.

5 IDENTIFIKOVANJE KONKURENATA PREDUZEĆA

Inicijalni korak u analizi konkurencije je da se **identifikuju** potencijalni konkurenti. Korisno je da se počne široko - i sa stanovišta ciljnih kupaca. Firme mogu da nude sasvim različite proizvode za podmirenje istih potreba, ali one su konkurenti ako ih kupci posmatraju kao nuđenje bliskih supstituta. Identifikovanje široke grupe potencijalnih konkurenata pomaže menadžeru marketinga da shvati različite načine na koje sada kupci zadovoljavaju

potrebe - i ponekad da upozore na nove mogućnosti. Menadžer marketinga, međutim, često odmah sužava fokus analize konkurencije na set rivalskih firmi koje će biti najbližiji konkurenti.

Obično je lako identifikovati rivale koji nude iste ili slične proizvode i usluge istim kupcima po istoj ceni. Međutim, zaista nov i različit koncept proizvoda, ne može biti sadašnji konkurent sa sličnim proizvodom. U ovom slučaju, najbliži konkurent može biti firma koja sada podmiruje iste potrebe sa različitim proizvodom. Mada se takve firme ne moraju pojaviti kao bliski konkurenti, verovatno je da će one biti pritisnute - možda sa direktno konkurentnim proizvodom - ako neka druga firma preotima kupce.

Preduzeća moraju da izbegavaju „konkurentsku kratkovidost” - usmeravanje na aktuelne umesto na latentne konkurente. Vrlo je verovatno da će preduzeće pre „zakopati” njegovi konkurenti koji se tek pojavljuju ili nove tehnologije nego njegovi sadašnji konkurenti. Na primer, Kodak je, u njegovom poslu filma, bio veoma zabrinut zbog rastuće konkurencije od firme Fuji, japanskog proizvođača filma. Ali se Kodak susreo sa mnogo većom opasnošću od skorijih prodora u tehnologiji „digitalnog fotoaparata”, koju su već prodavali Canon, Sony i drugi proizvođači digitalnih fotoaparata.[48] Uopšteno govoreći, poslovna istorija je puna primera kompanija koje su bile iznenađene od organizacija koje nisu uspele da identifikuju kao konkurente ili čiju su konkurentsku sposobnost drastično potcenjivale.

Dalje, menadžeri marketinga moraju da razmotre koliko je potrebno vremena da se pojave novi konkurenti i šta oni mogu da rade. Lako je napraviti grešku pretpostavljajući da u budućnosti neće biti konkurenata - ili diskontovati koliko konkurencija može biti agresivna. Ali uspešna strategija privlači druge koji su nestrpljivi da uskoče zbog dela dobiti - čak i za kratak period. Zbog toga je važno da firma pronađe mogućnosti gde može da zadrži konkurentsku prednost tokom dužeg perioda.

Iznalaženje održive konkurentске prednosti zahteva specijalnu pažnju za snage i slabosti konkurenta. Na primer, vrlo je teško pomeriti sa mesta konkurenta koji je već tržišni lider jednostavno atakovanjem sa strategijom koja ima iste snage. Lider obično može da brani svoju poziciju brzim kopiranjem najboljih delova od onoga što je novi konkurent pokušao da uradi. S druge strane, afirmisani konkurent može da ne bude sposoban da se brzo brani ako je napadnut tamo gde je slab.[49]

Na prvi pogled, čini se da je identifikovanje konkurenata preduzeća jednostavan zadatak. Ras-

pon stvarnih i potencijalnih konkurenata je zaista mnogo širok. Konkurentska arena često uključuje mnogo više firmi nego što su direktni konkurenti. Preduzeće može da identifikuje svoje konkurente sa stanovišta *ponude* (grane ili industrije) i sa stanovišta *tražnje*. Treba imati na umu da ovo nisu iste stvari - na strani ponude imamo grane koje su skupovi organizacija koje imaju iste tehnologije i proizvode, dok su na strani tražnje (tržišta) kupci povezani istim potrebama. Distinkcija je važna zbog toga što, ako razmišljamo samo o konvencionalnoj industriji, možemo ignorisati potencijal za konkurenciju za naše kupce od preduzeća sa različitim proizvodima i tehnologijama koji podmiruju istu potrebu.

Najpre ćemo ukazati na razgraničenje konkurencije, polazeći od razgraničenja tržišta na strani ponude. Paralelno sa razgraničenjem tržišta prema opštim kriterijima kao što su mesto, vreme, proizvod itd., postoji razgraničenje tržišta na strani ponuđača. Nisu sva preduzeća i destinacije koja posluju na (turističkom) tržištu konkurenti za sopstvenu ponudu. Samo se jedan deo svih ponuđača u turizmu može posmatrati kao „rival” ili „relevantni konkurent” za sopstvene aktivnosti marketinga.

Nivo supstitucije proizvoda određuje nivo konkurencije. Ako je proizvod ili usluga veoma supstitabilan, što znači da kupci percipiraju ponude na tržištu kao iste, imajući u vidu njihove potrebe, onda postoji visok nivo konkurencije. I obrnuto. Kotler[50] pravi razliku između četiri nivoa konkurencije, polazeći od *stepena zamenjivosti (supstitucije) proizvoda*: 1) konkurencija marke, 2) konkurencija grane, 3) konkurencija forme i 4) generička konkurencija. U literaturi se mogu sresti i drugačije klasifikacije tipova konkurencije: 1) *konkurencija marke*, koja potiče od direktne konkurencije istih proizvoda, 2) *proizvodi supstituti*, koji zadovoljavaju istu potrebu i 3) *generička konkurencija*, gde je svako preduzeće rival za ograničenu kupovnu moć potrošača.[51] Neki opet identifikuju konkurente u sledećoj areni: 1) *konkurenti forme proizvoda* (tehnički isti proizvodi), 2) *proizvodi supstituti* (proizvodi koji tehnički nisu isti), 3) *generički konkurenti* (proizvodi koji rešavaju ili eliminišu problem na drugačiji način) i 4) *potencijalni novi ulasci* (sa tehnički istim ili različitim proizvodima).[52] Mogu se naći i sledeći primeri nivoa konkurencije: 1) *konkurencija forme proizvoda*: diet cole, 2) *konkurencija kategorije proizvoda*: osvežavajuća pića, 3) *generička konkurencija*: pića i 4) *budžetska konkurencija*: hrana i zabava.[53]

Polazeći od Kotlerove klasifikacije, ako je reč o konkurenciji na nivou marke, na najužem nivou, Ritz-Carlton može smatrati hotele Four Sasons kao glavnog konkurenta, ali ne i hotele Holiday Inn, Hampton Inn ili neki od hiljade hotela sa prenoćištem rasutih širom zemlje. Ali kompanije se u stvarnosti suočavaju sa mnogo širim rasponom. Kompanija može da definiše konkurente kao sve firme koje proizvode isti proizvod ili klasu proizvoda, ako je reč o konkurenciji grane. Tako, Ritz-Carlton može smatrati da konkuriše sa svim ostalim hotelima. Čak i još šire, konkurenti mogu da obuhvate sve kompanije koje proizvode proizvode koji podmiruju istu uslugu (konkurencija forme). Ovde Ritz-Carlton može da vidi sebe da konkuriše ne samo sa drugim hotelima, nego i sa svima koji nude sobe za umorne putnike. Konačno, i još šire (generička konkurencija), konkurenti mogu da obuhvate sve kompanije koje konkurišu za isti dolar potrošača. Ovde će Ritz-Carlton videti sebe u konku-

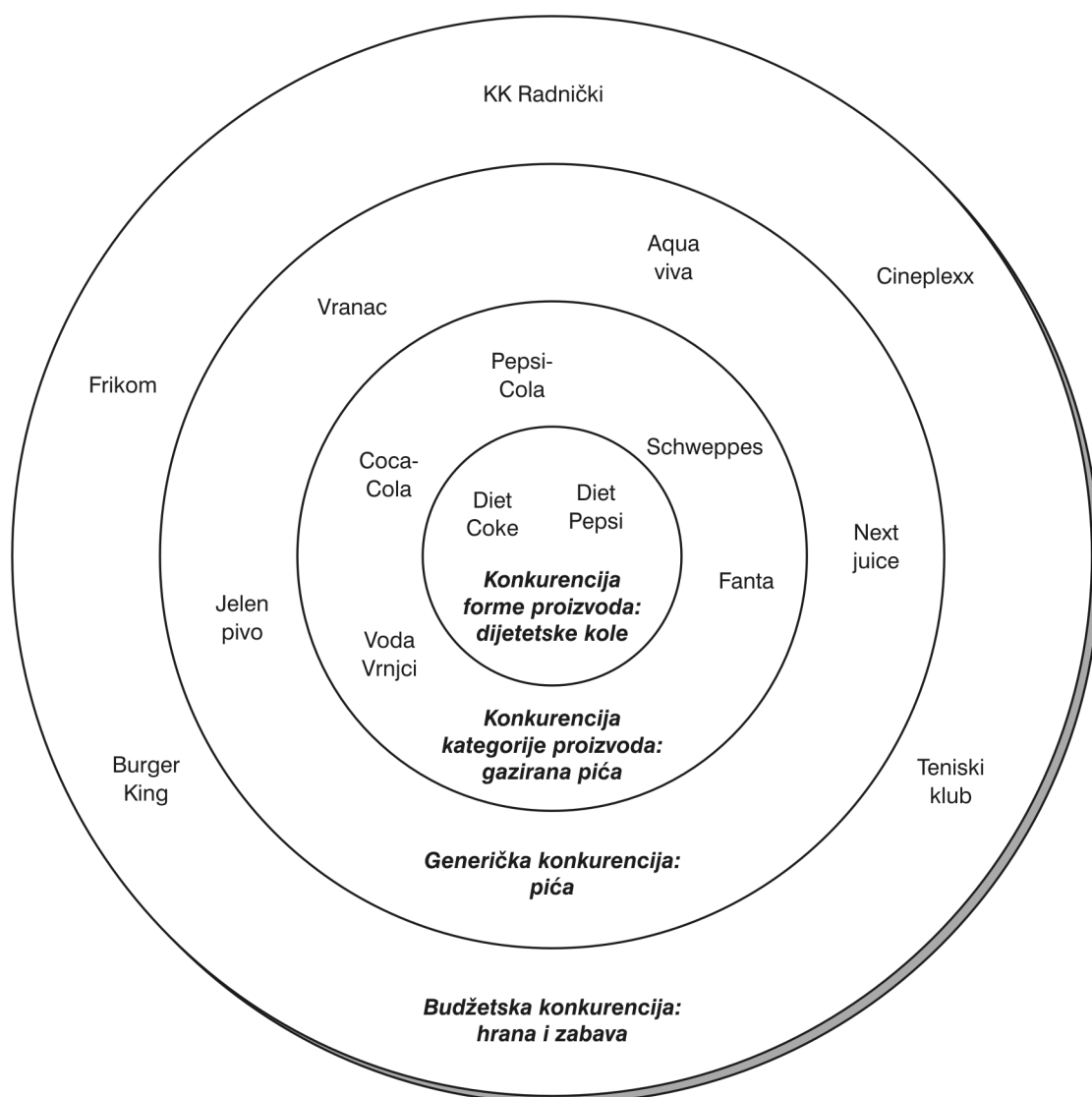
renciji sa uslugama putovanja i odmora, od krstarenja i letnjikovaca pa do godišnjih odmora širom sveta.[54]

Za razgraničenje relevantnog tržišta mogu se koristiti brojni pristupi. Slika 4-6 prikazuje različite nivoe konkurencije za diet cole. Forma (varijanta) proizvoda je najdirektniji oblik konkurencije. Pa ipak, ostale kategorije proizvoda osvežavajućih pića takođe konkurišu za kupce, kao što to čine različiti napitci. Potpuno razumevanje konkurentske arene pomaže da se usmeri formulisanje i implementacija strategije. Pošto se konkurencija često događa unutar određenih industrija, to je ispitivanje strukture industrije (grane) važno u definisanju konkurentske arene.

Freyer[55] pravi razliku između uže, šire i najšire konkurencije:

1. Uska konkurencija: ovo su ponuđači sa istim ponudama, u isto vreme, na istom mestu (u istom tržišnom segmentu). Pa ipak, uska ili tesna

Slika 4-6 Primer nivoa konkurencije[56]



konkurencija nije uvek (kao što bi se moglo pretpostaviti) i stvarna konkurencija. Pri preciznoj segmentaciji tržišta može se pokazati da konkurent opslužuje neki drugi segment, npr. za drugo gravitaciono područje, sa drugim težištima, za druge ciljne grupe itd.

2. Šira konkurencija: ovo su ponuđači sa sličnim proizvodima, kod kojih se moramo zapitati da li oni uopšte konkurišu, da li se mogu posmatrati kao „supstituti” za sopstveni proizvod. Primeri su: običan bicikl ili trkački bicikl, kamera sa malom slikom ili video kamera, putovanje avionom ili putovanje autom, mala prodavnica na uglu ili supermarket, kobasica ili sir?

3. Najšira konkurencija: često su za buduću strategiju od manjeg značaja odnosi direktnih konkurenata, nego su za sopstvene šanse prodaje od presudnog značaja razvoji događaja u sasvim drugim područjima. Primeri: trend ka vožnji biciklom je konkurencija za vožnju autom, trend „ostati kod kuće” je konkurencija putovanju, čokolada kao „snack za pauzu” zamenjuje hleb za pauzu (sa kbasicom i sirom) itd.

Danas konkurenciju sve više možemo da definišemo kao više od rivalstva jedne firme sa drugom. Naglasak je sada na jednom *sistemu firme* protiv konkurentskog sistema.

Pored posmatranja preduzeća koja proizvode iste proizvode (granski pristup), preduzeća mogu da identifikuju konkurente i sa stanovišta *tržišta*. Ona ovde definišu konkurente kao preduzeća koja nastoje da zadovolje istu potrebu potrošača ili opslužuju istu grupu kupaca, koja se, dakle, bore za iste kupce. Sa aspekta grane, Coca Cola kao svoju konkurenciju može videti Pepsi, 7-Up i druge proizvođače osvežavajućih pića. Sa stanovišta tržišta, međutim, kupac realno želi „da ugasi žeđ”. Ova potreba može biti zadovoljena sa ledenim čajem, voćnim sokom, flaširanom vodom ili mnogim drugim tečnostima. Ili drugi primer. Po granskom konceptu proizvođač pisaćih mašina smatrao je svojim konkurentima ostale proizvođače pisaćih mašina. Po tržišnom konceptu broji se ipak ono što kupac hoće, naime mogućnost pisanja. To se može postići sa olovkom (grafitnom i hemijskom), nalivperom, pisaćom mašinom, kompjuterom itd.[57] U načelu, tržišni koncept konkurencije otvara oči preduzeću ka širem polju stvarnih i potencijalnih konkurenata i stimulira dugoročnije strategijsko tržišno planiranje.

Konkurenti se mogu još jasnije identifikovati kada se analiziraju ponuda proizvoda po granskom konceptu i grupe kupaca po tržišnom konceptu i

prikažu kao *segmenti (konkurentne arene) proizvod/tržište*.

Najbolji način za menadžera marketinga da izbegne direktnu konkurenciju je da nađe novi ili bolji način zadovoljenja potreba potrošača. Traganje za značajnom mogućnošću - ili nekom vrstom konkurentne prednosti - zahteva razumevanje ne samo kupaca nego i konkurenata. To je ono zbog čega se menadžeri marketinga okreću *analizi konkurencije* - organizovanom pristupu za ocenu snaga i slabosti strategija marketinga sadašnjih ili potencijalnih konkurenata.

6 FAKTORI KOJI ODREĐUJU KONKURENCIJU

Slika konkurentskog položaja u grani ipak nije potpuna, ako u tome nisu prikazane sve konkurentne snage. Preduzeća su u borbi da bi preživela i u nadmetanju za profitabilnost kako u horizontalnoj tako i u vertikalnoj konkurenciji. Horizontalna konkurencija je konkurencija preduzeća na *istom stupnju stvaranja vrednosti*. Boeing i Airbus su u horizontalnoj konkurenciji kao proizvođači aviona. *Vertikalna konkurencija* postoji između preduzeća u *prethodnim i narednim fazama doprinosa vrednosti* u lancu stvaranja vrednosti od ideje o proizvodu ili osnovnog materijala pa do gotovog proizvoda u primeni od strane korisnika proizvoda. Ovde postoji konkurencija za deo u ukupnom stvaranju vrednosti.

Iz ugla preduzeća, koje mora da analizira atraktivnost grane, u kojoj se nalazi ili u koju namerava da uđe, Porter je predložio model prikazan na slici 4-7. On prikazuje pet snaga horizontalne i vertikalne konkurencije, koje određuju atraktivnost jedne grane, naime postojeće, direktne konkurente, potencijalne nove konkurente, proizvode supstituta, kupce i dobavljače. Od njih potiču sledeće opasnosti na horizontalnom nivou: 1) opasnost snažnog rivalstva unutar grane (npr. rivalstvo u okviru intenzivne konkurencije među ponuđačima na tržištu PC), 2) opasnost od novih konkurenata (npr. opasnost koja pretili postojećim avio-prevoznicima od novih jeftinih avio-prevoznika) i 3) opasnost od novih proizvoda supstituta ili tehnologija (npr. opasnost za proizvođače perika od proizvođača gensko-terapijskih sredstava za pranje kose).

Na vertikalnom nivou Porter navodi dodatne opasnosti: 1) opasnost rastuće pregovaračke snage kupca (npr. snažna pregovaračka moć avio-prevoznika, kupca u destinacijama itd.) i 2) opasnost rastuće pregovaračke snage dobavljača (npr. snažna pregovaračka moć ponuđača ekskluzivnih luksuznih maraka u odnosu na njihove trgovce).

Navođenje ovih pet „snaga” je donekle arbitrarno, pošto je šesta snaga, *državna regulativa*, često najvažniji uticajni faktor u određivanju profitabilnosti grane. U stvari, kada je Porter izučavao farmaceutsku industriju i avio-prevoz, otkrio je da su državna regulativa i deregulacija bili važni faktori koji su vezani za obe industrije. Međutim, ovde će se detaljnije razmotriti model sa pet uticajnih faktora.

Analiza pet snaga je korisna iz nekoliko perspektiva:[58]

- Prvo, shvatanjem kako pet snaga utiču na konkurenciju i profitabilnost u grani, firma može bolje da razume kako bolje sebe da pozicionira u odnosu na snage, odredi izvore konkurentne prednosti sada i u budućnosti i proceni koji se profiti mogu očekivati.

- Za mala i preduzeća koja počinju sa radom, analiza pet snaga može da otkrije mogućnosti za ulazak na tržište, koji neće privući pažnju većih konkurenata.

- Organizacija može takođe da sprovede analizu pet snaga u grani pre ulaska da bi utvrdila atraktivnost sektora.

- Ako je firma već uključena u granu, analiza pet snaga može da posluži kao osnova za odlučivanje o njenom napuštanju.

- Konačno, menadžeri kompanije mogu da odluče da promene pet snaga putem specifičnih akcija.

Ovaj Porterov model nije primenjiv samo na komercijalne organizacije. Može se koristiti i od organizacija u javnom i neprofitnom sektoru za bolje razumevanje njihovih kupaca, dobavljača i drugih organizacija sa kojima mogu konkurisati za finansijsku ili neku drugu podršku.

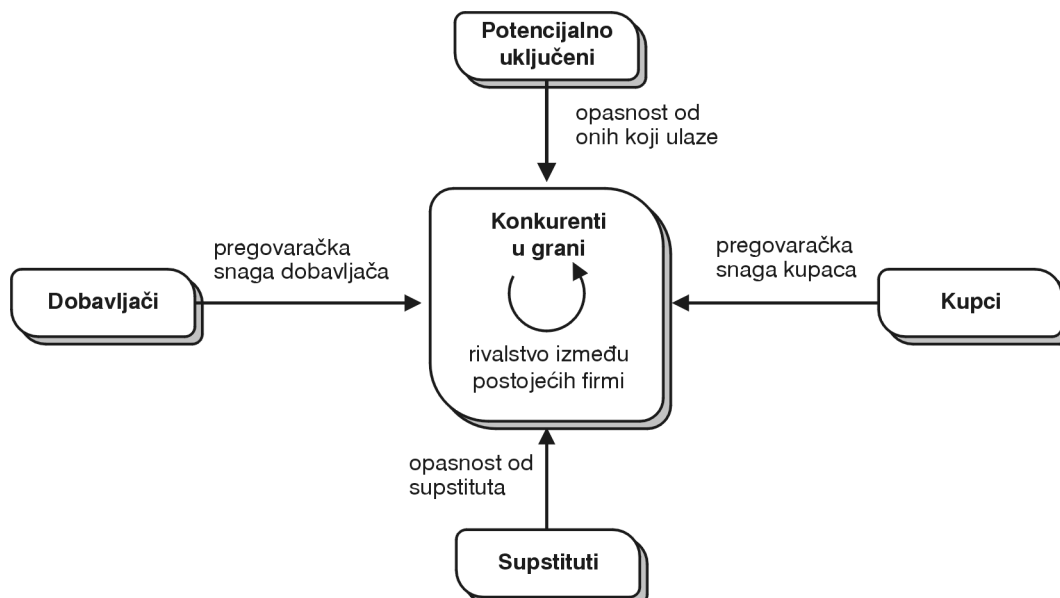
U razvoju marketing programa, preduzeća moraju da razmotre komponente koje pokreću konkurenciju: ulazak/izlazak iz grane delatnosti, pregovaračku moć kupaca i dobavljača, postojeće rivale u grani i moguće supstitute. Skeniranje sredine zahteva da se svaki od njih razmotri. Oni su vezani za odluke o marketing miksu firme i mogu se koristiti za razvoj novog ulaska, stvaranje barijera za ulazak ili intenziviranje borbe za tržišno učešće.

1. Konkurenti u grani. Primarni izvor konkurencije u svakoj grani je među *postojećim rivalima*. To rivalstvo će verovatno biti vrlo intenzivno tamo gde preovlađuju sledeći uslovi: gde su konkurenti u grani grubo podjednaki - imajući u vidu veličinu i/ili tržišno učešće; tokom perioda sporog rasta tržišta, naročito tokom faza zrelosti i opadanja u ŽCP; gde su izlazne barijere visoke; gde je diferencijacija proizvoda niska; gde su fiksni troškovi u odnosu na varijabilne troškove relativno visoki.[59]

Konkurentski pritisci između postojećih firmi zavise od stepena rasta grane. U sporo rastućem ambijentu, konkurencija je vrlo žestoka za svaki mogući prirast u tržišnom učešću. U slučaju stagnacije rasta tržišta, rast nekog preduzeća može se ostvariti samo na štetu konkurenata. Nepostojanost usluga povećava konkurentski pritisak na firme da zbog visokih fiksnih troškova bolje koriste raspoložive kapaciteta. Na primer, hoteli povećavaju njihovu propagandu u borbi za popunjavanje kreveta, koji predstavljaju visoke fiksne troškove.

Menadžeri marketinga žele da znaju šta rade glavni konkurenti. Stepen te zainteresovanosti varira sa intenzitetom konkurencije, koji opet zavisi od ekonomske strukture grane. Nekim sektorima dominira mali broj gigantskih proizvođača, sa veli-

Slika 4-7 Model za analizu konkurentne strukture grane[60]



kim individualnim međunarodnim tržišnim učešćem i rivalstvo je žestoko. U fragmentiranim industrijama, gde brojni igrači drže neznatno tržišno učešće, konkurencija između firmi je obično blaga i lokalnog karaktera.

Šta je zapravo industrija (grana)? Industrija se može definisati kao grupa firmi koje nude proizvode i usluge koji se mogu smatrati bliskim supstitutima, tj. proizvode ili usluge koji zadovoljavaju iste osnovne potrebe kupaca. Bliski supstituti su proizvodi sa visokom **unakrsnom elastičnošću tražnje**. Grane se mogu klasifikovati prema broju prodavaca, stepenu diferencijacije proizvoda; prisustvu ili odsustvu ulaznih, mobilnih, izlaznih i smanjujućih barijera; strukturi troškova; stepenu vertikalne integracije i stepenu globalizacije.[61]

Polazna tačka za opis industrije je određivanje da li postoji jedan, manji broj ili mnogo prodavaca proizvoda i da li je proizvod homogen ili vrlo diferenciran (**broj prodavaca i stepen diferencijacije proizvoda**). Ove karakteristike dovode do četiri dobro poznata tipa strukture grane koji formiraju spektar od čiste konkurencije, preko oligopola, monopolističke konkurencije do čistog monopola. Razumevanje razlika između ovih tržišnih situacija je korisno u analizi konkurentne sredine. Većina segmenata u ugostiteljstvu su komponovani od mnoštva konkurenata. U industriji smeštaja, čak i giganti kakvi su InterContinental Hotel Group, Accor, Starwood, Hilton Hotels i Marriott, uprkos njihove tržišne moći, ne mogu da se klasifikuju kao monopolisti. Međutim, neke industrije se često karakterišu sa postojanjem malog broja vrlo velikih firmi. Ove industrije se nazivaju oligopolima. Dobri primeri oligopola su zabavni parkovi i krstarenje. Neki analitičari tu svrstavaju i avio-prevoz.

Na jednom kraju spektra je **čista konkurencija**, u kojoj svaka firma ima istovetan proizvod. Preduzeća koja se bave gajenjem i prometom poljoprivrednih proizvoda (npr. kukuruz, pšenica, ovas, ječam) često su u poziciji čiste konkurencije, u kojoj je važna distribucija, dok ostali elementi marketing miksa imaju malo uticaja.

Čista konkurencija opisuje idealnu konkurentsku strukturu, u kojoj mnoge organizacije prodaju proizvode koji ne mogu biti diferencirani ni po čemu drugom nego ceni. Prednost čiste konkurencije je u tome što su svi prodavci u istom položaju, prodaju isti proizvod za iste cene preko istih kanala distribucije. Nedostatak je u tome što nepostojanje diferencijacije proizvoda održava stopu dobiti malom za sve učesnike.

U čistoj ili savršenoj konkurenciji postoji veliki broj malih prodavaca. Nijedan konkurent ne može

da utiče na cenu ili ponudu. Nove firme mogu lako da uđu na tržište. Svaka firma može da prodaje svoje proizvode po normalnoj tržišnoj ceni i svaka odlučuje koliko će da proizvede.

Poljoprivreda je najbliža savršenoj konkurenciji. Konkuriše veliki broj prodavaca male snage; diferenciranje proizvoda je ograničeno i prodavci se susreću sa malim brojem ulaznih barijera.

Monopolistička konkurencija se odnosi na konkurentsku strukturu koja uključuje mnogo prodavaca, od kojih je svaki sa relativno malim tržišnim učešćem. Da bi ostvarili tržišno učešće, prodavci pokušavaju da diferenciraju svoje ponude od ponuda svojih konkurenata variranjem njihovog marketing miksa. Svaki konkurent nastoji da stekne kontrolu (monopol) na svojim „sopstvenim” ciljnim tržištem. Ali konkurencija još uvek postoji, pošto neki kupci posmatraju različite alternative kao supstitute. Većina marketing menadžera u razvijenim privredama suočava se sa monopolističkom konkurencijom.

Monopolistička konkurencija simultano reflektuje dva tipa tržišnog ponašanja. „Konkurencija” znači da ima mnogo prodavaca i da je relativno lako za nove firme da uđu na tržište. Strana „monopola” je diferencija među proizvodima, sa prodavcem koji ima neku kontrolu nad cenom. Na primer, jedna firma može da pokuša da poveća svoje tržišno učešće uvođenjem novog proizvoda ili sniženjem cena. Zbog velikog broja konkurenata postoji osećaj male međuzavisnosti.

Većina grana posluje u monopolističkoj konkurenciji. Maloprodaja je dobar primer. Prodavnica obuće, na primer, može da se diferencira prodajom samo dečje obuće ili sportske obuće, uz diskontne cene. Ako jedan maloprodavac snizi ili poveća cene, ili uvede nove usluge, to neće neminovno dovesti do slične akcije ili odmazde od ostalih prodavaca.

Oligopol je uobičajena konkurentska struktura u kojoj mali broj konkurenata kontroliše tržište, posebno element formiranja cena. Uz to, ulazne barijere su toliko visoke, tako da se mali broj novih konkurenata može pridružiti borbi. Mali broj velikih firmi određuje svoje cene. Diferenciranje proizvoda je malo, a uslovi ulaska na tržište su teški. Krucijalni faktor je međuzavisnost konkurenata. Sa malim brojem firmi koje dele kontrolu tržišta, svaka od njih je u svakom datom momentu svesna akcije onih drugih. Prisustvo čak i malog broja konkurenata može da izazove žestok marketing, kao što pokazuju industrije automobila, duvana, tekstila, obuće, nafte, kompjutera. Američki proizvođači automobila, General Motors, Ford, Chrysler i Ame-

rican Motors su, na primer, oligopolisti. Za razliku od prodavaca u monopolu, ovi u oligopolu ne uživaju potpunu slobodu u utvrđivanju njihovog marketing miksa. Prisustvo nekoliko konkurenata prisiljava svakog od njih da formulišu strategije i taktike usmerene na sticanje prednosti nad ostalim.

Zbog toga što postoji mali broj prodavaca, konkurencija cenom među firmama („rat cena“) nije poželjna, jer dovodi do smanjenja dobiti za sve proizvođače.

Krajnja tačka spektra, **apsolutni monopol**, postoji samo kada jedna firma prodaje proizvod. Monopol je konkurentna struktura u kojoj jedna firma u potpunosti kontroliše ponudu proizvoda za koji ne postoji egzaktan supstitut. Pošto nema konkurencije, prodavac može sam da utvrdi svoju cenu. Ulazak novih konkurenata je veoma otežan.

Monopoli su uobičajeni za proizvođače dobara koja se smatraju veoma bitnim za društvenu zajednicu: voda, gas, električna energija, telefonske usluge. Istorijski, racionalno obrazloženje za ove monopole bilo je da su troškovi konkurisanja u ovim oblastima izuzetno visoki i da konkurencija može da dovede do neefikasnih usluga. Organizacije obično ne mogu da uđu na monopolsko tržište zbog opreme, obuke, kretanja prodaje i suviše visokih troškova prodaje ili zbog državne regulative, koja sprečava pridruživanje novopridošlica.

U monopolskoj strukturi tržišta marketing obično igra malu ulogu, jer je ona regulisana odgovarajućim zakonskim propisima na saveznom nivou. Državna kontrola obično nastoji da osigura zaštitnu cenu za kupce. Na ovom tržištu postoji mala zainteresovanost za promociju ili konkurenciju cenom. Pošto ima kontrolu nad proizvodom koji je neophodan i jedinstven, prodavac, obično javno preduzeće, ima značajan uticaj nad ostalim članovima kanala distribucije.

Konkurentna struktura grane se vremenom može menjati. Konkurentski potezi jedne firme utiču na druge firme u grani, koje mogu biti podstaknute da preduzmu odmazdu ili uzvrate udarac. Karakter rivalstva varira i uključuje *sukob* (napori da se unište konkurenti), *konkurenciju* (obezbediti bolja rešenja za probleme kupca), *koegzistenciju* (rivali dopuštaju jedni drugima da posluju u različitim segmentima, pridržavajući se pravila „živi i pusti druge da žive“), *kooperaciju* (rivali sarađuju u nekim aktivnostima kao što je nabavka) ili *prećutni dogovor* (ilegalna saradnja za fiksiranje cena i manipulisanje tržištem).

U mnogim segmentima u ugostiteljstvu i turizmu konkurencija je veoma intenzivna, tako da je ugrožena profitabilnost. Neki od glavnih faktora

koji dovode do visokog nivoa konkurencije su: ima mnogo konkurenata u grani i niko od njih ne poseduje dominantnu poziciju; grana raste sporo (kada je reč o ugostiteljstvu); nije lako diferencirati proizvode u grani (tj. oni su standardni ili generički); postoje visoki fiksni troškovi; postoje visoke izlazne barijere.[62]

2. Novi konkurenti. Jedan od prvih faktora koje menadžer marketinga ispituje u konkurentskoj sredini je kako se menja konkurencija, tj. koji novi konkurenti ulaze u naš posao a koji izlaze iz njega. Ako konkurenti odlaze, verovatnoća ostvarivanja ciljeva firme se povećava. Kada ulaze novi konkurenti, događa se obrnuti efekat. Novi konkurent često otežava ostvarivanje ciljeva. Da li će firma da uđe na tržište, to zavisi od lakoće ulaska. Firme nisu sklone da ulaze na tržište ako postoji nestašica sirovina ili ako su strukturne barijere visoke.

U razmatranju konkurencije, firma mora da oce- ni verovatnoću ulaska **novih konkurenata**. Grane se bitno razlikuju po lakoći ulaska u njih - tj. sa kojom lakoćom nova firma može da uđe na tržište koje pokazuje privlačan profit. U idealnom slučaju novi konkurent bi mogao neometano da uđe u granu. Lako je otvoriti turističku agenciju, restoran ili prodavnicu, ali je teško ući u industriju čelika ili automobila. Dodatni proizvođači povećavaju kapacitet grane i nastoje da snize cene. Firma koja skenira svoju sredinu mora da razmotri moguće **barijere za ulazak** za druge firme, koje predstavljaju poslovnu praksu ili uslove koji otežavaju drugim firmama da uđu na tržište. Barijere za ulazak mogu biti u formi sposobnosti kreiranja ekonomija skale i iskustva, skupe kapitalne opreme, patenata i licenci, nedostatka pogodne lokacije, nemogućnosti pristupa izvorima sirovina ili distributerima, zahteva za posebnom reputacijom, ulaganja u propagandu, identiteta proizvoda, pristupa distribuciji, troškova prelaska na drugi posao, anticipiranog rata zbog ulaska i državnih i zakonskih ograničenja pristupa. Neke od ovih barijera su same po sebi svojstvene određenim granama, dok se druge podižu pojedinačnim koracima ili „koncentrisanim akcijama“ postojećih preduzeća, koja znaju da novi konkurenti mogu da naškode njihovoj prodaji i profitu. Čak i kada firme uđu u granu, mogu se suočiti sa **barijerama mobilnosti**, kada pokušaju da uđu u atraktivnije segmente tržišta. Što su troškovi barijere viši, to je verovatnije da će sprečiti nove ulaznike. Pored toga, od interesa je razmotriti koji faktori pospesuju ulazak na postojeće tržište. Tako npr. konkurente privlače i visoka profitabilnost, tržišta sa visokom stopom rasta, odnosno visoko korišćenje kapaciteta, ali i iznenadni izlasci sa tržišta. U veći-

ni sektora u ugostiteljstvu i turizmu ulazne barijere su niske.

Izlazne barijere mogu biti presudne za sposobnost firme da realizuje alternativu izlaska. U idealnom slučaju, preduzeće treba da bude slobodno da napusti granu u kojoj profiti nisu više privlačni, ali se ipak često suočava sa **izlaznim barijerama**. U najčešće izlazne barijere ubrajaju se pravne ili moralne obaveze prema kupcima, kreditorima i zaposlenim; restrikcije vlade; niska likvidaciona vrednost proizvodnih postrojenja kao posledica preterane specijalizacije ili tehno-ekonomske zastarelosti; nedostatak alternativnih mogućnosti; visoka vertikalna integracija, menadžerski ponos i emocionalne barijere prema preduzeću ili zaposlenima koje pogađa ova ekonomska odluka. Mnoga preduzeća ostaju u grani sve dok mogu u potpunosti da pokriju varijabilne troškove i u celosti ili bar delom fiksne troškove. Njihovo prisustvo deluje, ipak, kao kočnica profita za sve. Otuda je u interesu svih preduzeća koja žele da ostanu u grani da smanje izlazne barijere za druge. Mogu da ponude da kupe opremu konkurenata, da preuzmu obaveze prema kupcima itd. Čak i kada neka preduzeća ne žele da napuste granu, mogu poželeti da smanje svoju veličinu. Ovde preduzeća treba da nastoje da smanje **barijere smanjenja** da pomognu njihovim bolešljivim konkurentima.

3. Supstituti. Supstituti mogu imati nekoliko formi. Prvo, novi proizvod ili usluga mogu učiniti ove sadašnje zastarelim. Drugo, supstitut može imati za rezultat novi proizvod ili uslugu koji će snažno konkurisati sa postojećim. Treće, u nekoj meri sve robe i usluge konkurišu za ograničen dohodak potrošača, pa tako novi proizvodi i usluge čak u ne tako bliskim tržištima mogu imati neki uticaj na niz nepovezanih organizacija, jer novac potrošen za kupovinu auta ne može biti istovremeno potrošen za godišnji odmor.

Firme u grani mogu biti uglavnom izolovane od ove opasnosti, ukoliko nema prihvatljivih supstituta za ono što one nude. Pretnja će postati ozbiljna, ako su kupci spremni i sposobni da pređu na druge proizvode i usluge. Mnogi faktori mogu izazvati ovo pomeranje, kao što su npr. tehnološko dostignuće koje kreira novi supstitut, snažno povećanje cena koje potkopava preferenciju potrošača za postojeći proizvod ili uslugu, ili promena u ukusima potrošača, npr. promena pića kod mladih. Rapidan razvoj video konferencija je proizvod supstituta za tržište raznih vrsta skupova u hotelima, putovanje brzim vozovima je supstitut za putovanje avionom.

4. Pregovaračka snaga kupaca. Konkurentska analiza mora da razmotri pregovaračku snagu ku-

paca i dobavljača. Kupci obezbeđuju tražnju za proizvode i usluge, bez koje bi organizacija prestala da postoji. Pošto kupci mogu da uskrate tražnju, oni imaju pregovaračku moć, oblik ekonomske moći. Oni mogu da utiču na ponašanje firme. Međutim, nemaju svi kupci istu pregovaračku moć. Na primer, tour-operator koji zakupljuje 80% kapaciteta nekog hotela ima značajan uticaj na njegovo poslovanje. Ovaj faktor odražava snagu pregovaračke pozicije, naročito u vezi sa cenom, koje kupci imaju nad dobavljačima. Moćni kupci egzistiraju kada ih ima malo, kupuju redovno u velikim količinama, proizvodi koje kupuju su nediferencirani (takođe poznati kao standardni ili generički) i ima ih u izobilju, lako mogu da se integrišu vertikalno unazad i tako postanu sopstveni dobavljači (Touristik Union International -

TUI, gigantska nemačka kompanija, poseduje hotele, avio-prevoznike, putničke agencije i brodove za krstarenje), imaju prednost u informacijama u odnosu na njihove dobavljače, postoje niski troškovi prelaska ili proizvod predstavlja značajan deo ukupnih troškova kupca. Ovaj poslednji faktor navodi kupca da vrši značajan pritisak na konkurenciju cena. Moćni kupac može da izdejstvuje popuste u ceni ili povlašćene usluge, ili da odloži plaćanje, tako da ga onda dobavljač delom finansira. Kupci koji kupuju veći broj prenoćišta i mesta i koji imaju niske troškove prelaza (tj. mogu lako da promene dobavljača) imaju snažnu pregovaračku moć u konkurentskom okruženju. Na primer, tour-operatori koji bukiraju na stotine i hiljade gostiju u hotelima, imaju snažnu pregovaračku poziciju i mogu da zahtevaju niže cene od hotela. U većini letovališta gde su hotelijeri postali zavisni od jednog ili dva tour-operatora, cene soba se ugovaraju sa veoma niskom maržom za hotelijere.

Konkurencija među dobavljačima je ključni faktor koji povećava moć kupca. To je evidentno u avionskom prevozu. Tamo gde postoji intenzivna konkurencija na pojedinim linijama, cene prevoza su veoma konkurentne, ali gde na liniji leti samo jedan avio-prevoznik cene se drastično povećavaju po kilometru leta. Kupci imaju slabiju pregovaračku poziciju ako je tražnja visoka a kapacitet mali, ali se ta pozicija poboljšava kada tražnja varira i kapacitet je veliki. Međutim, individualni kupci (gosti) koji rezervišu i konzumiraju ugostiteljske proizvode imaju ograničenu ili nemaju nikakvu pregovaračku moć. Konačno, za određivanje relativne ravnoteže snaga kupaca i dobavljača važno je i opšte stanje na tržištu. Kada je privreda u snažnom usponu, moguće su nestašice roba i usluga, što do-

vodi do rasta moći dobavljača. U uslovima recesije često se primećuje nestašica kupaca, a time se povećava moć kupaca.

5. Pregovaračka snaga dobavljača. Mnogi od faktora koji daju moć dobavljaču su slični faktorima koji daju moć kupcu, samo u suprotnom smeru. Dobavljač stiče moć kada je proizvod veoma diferenciran i kritičan za kupca, kada su troškovi promene dobavljača veoma visoki, gde je malo dobavljača koji kontrolišu izvore snabdevanja ili zaštićenu tehnologiju, mogu lako da se vertikalno integrišu unapred i tako direktno konkurišu sa njihovim ranijim kupcima (to se dogodilo npr. kada je PepsiCo kupila nekoliko restorana brze hrane, uključujući Taco Bell, KFC i Pizza Hut). Snažni dobavljači su one organizacije koje kontrolišu ponudu dobara u ugostiteljstvu i turizmu. To varira od zemlje do zemlje. Primeri uključuju dobavljače monopoliste koji kontrolišu snabdevanje električnom energijom, gasom ili vodom, dobavljače oligopoliste, gde postoji koncentracija malog broja velikih dobavljača (npr. industrija piva). Aerodromi pokazuju značajnu pregovaračku moć u odnosu na avio-prevoznike. Trend ka outsourcingu sve više funkcija koje su se tradicionalno obavljale u kući povećao je moć mnogih dobavljača, posebno tamo gde uživaju elemente ekskluzivnosti po ugovoru o partnerstvu.

Sistematska analiza snaga u okruženju industrije koristeći Porterov model je moćno sredstvo koje pomaže menadžerima da strategijski razmišljaju. Važno je shvatiti da jedna konkurentna snaga često utiče na druge, tako da je potrebno razmotriti sve snage i uzeti ih u obzir kada se vrši analiza industrije. Zadatak sa kojim se suočavaju menadžeri je da shvate kako promene u ovih pet snaga dovode do novih mogućnosti i pretnji i formulišu odgovarajuće strategijske odgovore. Pored toga, moguće je da kompanija, putem njenog izbora strategije, promeni jačinu jedne ili više od ovih pet snaga u svoju prednost.

Da bi bila uspešna, firma mora pokloniti pažnju svojim konkurentima i motriti na njihove greške, slabosti i probleme. Onda mora lansirati programe i doneti odluke koje upravo pogađaju te slabe tačke (npr. dizajn proizvoda, ograničene kanale distribucije, proizvode sa previsokom cenom itd.).

7 ANALIZA KONKURENATA PREDUZEĆA

Kada preduzeće jednom identifikuje svoje primarne konkurente, mora utvrditi njihove karakteristike, posebno njihove ciljeve, strategije, snage i slabosti i načine reagovanja.

7.1 Određivanje ciljeva konkurenata

Kada je identifikovao svoje glavne konkurente, menadžment marketinga se sada mora pitati: Šta traži svaki konkurent na tržištu? Šta podstiče ponašanje svakog konkurenta? Analiza ciljeva konkurenata je važna, jer pruža uvid u to da li je konkurent zadovoljan sa sadašnjom profitabilnošću i tržišnom pozicijom i, otuda, koliko je verovatno da će zadržati svoju sadašnju strategiju - posebno ako se sredina menja ili ako rivali preduzimaju određene strategijske poteze. Utvrđivanje ciljeva konkurenata daje nam dobru ideju o njihovim sadašnjim i možda budućim strategijama.

Ciljevi konkurenata mogu da se identifikuju putem analize tri važna faktora. To su:[63]

- Da li je verovatno da će sadašnji rezultati konkurenta da ispune njegove ciljeve? Ako ne, konkurent može da inicira promenu strategije.

- Koliko je verovatno da će konkurent dalje da investira u posao? To mogu da indiciraju finansijski ciljevi. Investiranje je vrlo verovatno od strane kompanija koje imaju ciljeve koji su dugoročne prirode, kao što su rast tržišnog učešća i prodaje, a ne kod organizacija koje su pod pritiskom da ostvare kratkoročnu profitabilnost.

- Verovatni budući pravac strategije konkurenta. Organizacija može imati nefinansijske ciljeve, kao što je sticanje tehnološkog liderstva.

Ciljevi obuhvataju finansijske ciljeve, konkurentsku poziciju (tržišno učešće) i kvalitativne ciljeve kao što su vođstvo u grani u cenama, tehnologiji proizvoda i društvenoj odgovornosti. Menadžeri moraju znati kakvu će ravnotežu konkurent da uspostavi između ciljeva profitabilnosti i ostalih njegovih ciljeva tokom perioda stresa.[64]

Korisna inicijalna pretpostavka je da konkurenti teže da maksimiraju njihove profite. Međutim, preduzeća se mogu razlikovati u akcentu koji stavljaju na kratkoročne u odnosu na dugoročne profite. Pored toga, neka se u svojim razmišljanjima preorijentišu na „zadovoljavajući” nego maksimalni profit - postavljaju željene profitne ciljeve i zadovoljna su kada ih ostvare, čak i kada bi sa drugim strategijama ili uz više napora ostvarila više profita.

Mora se, dakle, gledati van ciljeva maksimiranja profita. Alternativna pretpostavka je da svaki konkurent sledi kombinaciju ciljeva, pri čemu je svaki od različitog značaja: sadašnju profitabilnost, rast tržišnog učešća, gotovinski tok, tehnološko liderstvo, liderstvo u uslugama itd. Saznanje kako konkurent vaga svaki cilj pomaže nam da izračunamo da li je konkurent zadovoljan sa svojim tekućim finansijskim rezultatima, kako može da reaguje na različite tipove konkurentskog napada itd.

Ciljevi konkurenta se oblikuju pod uticajem mnogih stvari, uključujući njihovu veličinu, istoriju, sadašnji menadžment, finansijsku situaciju i mesto u većoj organizaciji. Ako je konkurent deo veće kompanije, važno je znati da li ga matična firma podstiče na rast ili finansijski iscrpljuje. Kakvu stratešku vrednost ima konkurent za strategiju kompanije? Ako konkurent nije kritičan za svoju matičnu kompaniju, mnogo se lakše može napasti. Najteže je napasti onog konkurenta kome je to jedini posao i koji posluje globalno.[65]

Konačno, preduzeće mora da razmotri planove ekspanzije svojih konkurenata na različite segmente proizvod/tržište. Ako preduzeće sazna da je konkurent otkrio novi segment, to može biti i za njega šansa. Ako pak sazna da konkurenti planiraju nove ulaske u segmente koji se sada opslužuju od preduzeća, to će biti spremno dočekano, a spreman je onaj ko je blagovremeno upozoren.

7.2 Identifikovanje strategija konkurenata

Postoje tri područja koja bi trebalo istražiti kako bi se utvrdile sadašnje aktivnosti konkurenta. To su: [66]

- Identifikacija sadašnjih tržišta, ili tržišnih segmenata, u kojima sada konkurent posluje. To će ukazati na domen poslovanja.

- Identifikacija načina na koji je konkurent odabrao da konkuriše na ovim tržištima. Da li je to zasnovano na kvalitetu usluge, imidžu brenda ili ceni? Ovo može da bude indikacija strategijskog fokusa koji su usvojili u vezi sa tipom konkurentске prednosti koju nastoje da izraze: da li će se slediti strategija niskih troškova ili diferencijacije.

- Poređenje između sadašnje strategije i prošlih strategija može biti instruktivno. Prvo, to može da ilustruje pravac u kojem se kreće konkurent tokom vremena, imajući u vidu razvoj proizvoda i tržišta. To može takođe da rasvetli strategije koje je organizacija pokušavala da sprovede u prošlosti i nije uspela. Nije verovatno da će konkurent ponovo da pokuša sa istim pristupima bez značajnog uzdržavanja.

Ako kompanija namerava da uđe na novo tržište na kojem su već postojeći konkurenti, bilo bi važno da analizira kako ovi konkurenti konkurišu. Na primer, konkurencija se može zasnovati primarno na ceni; ona alternativno može biti na isporuci ili kvalitetu. Bilo koja da je osnova, važno je oceniti stepen u kojem kompanija može uspešno da konkuriše na istoj osnovi ili da li konkurisanje na drugoj osnovi može biti pogodnije. Na tržištima gde konkurenti konkurišu na istim osnovama, tj. gde su konkurentске strategije iste ili veoma slične, postoji

tendencija da konkurencija bude žešća. Tržišta na kojima postoji niz strategija za konkurisanje nastoje da ponude širi domen za ostvarivanje konkurentске prednosti za kompaniju i obično su atraktivnija.

Ova analiza ispituje prošle i sadašnje strategije svakog glavnog konkurenta. Bliski konkurenti preduzeću su oni koji slede ista ciljna tržišta sa istom strategijom. U većini grana, konkurenti se mogu podeliti u grupe koje slede različite strategije. **Strategijska grupa** je grupa firmi u grani koje tokom vremena slede istu ili sličnu strategiju na datom ciljnom tržištu, imaju iste karakteristike i imaju ista znanja i imovinu. Kod avio-prevoznika jednu takvu grupu čine niskobudžetski avio-prevoznici kao što su TUIFly, Air Berlin, EasyJet ili Ryanair na osnovu iste vrste modela poslovanja. Oni se time razgraničavaju od premijskih ponuđača kao što su Singapore Airlines, Emirates, Cathay Pacific i Quantas.

Preduzeće treba da identifikuje strategijsku grupu u kojoj konkuriše. Da bi to moglo, potrebno je da razvije mapu strategijskih grupa. Konstruisanje mape strategijskih grupa podrazumeva seriju koraka:[67]

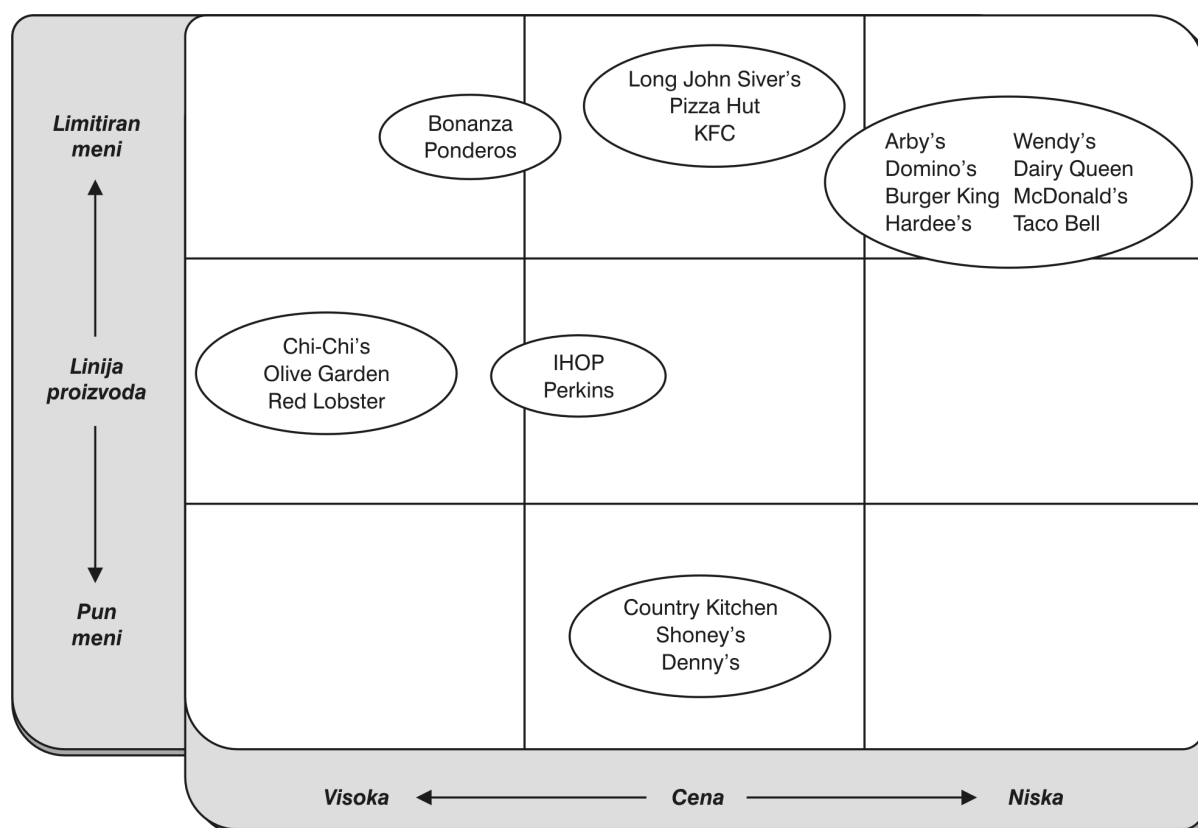
- **Korak 1:** Prvo treba identifikovati dimenzije koje su važne za granu (industriju), kao što su širina usluga (limitirana ili puna usluga), nivo kvalitet/cena (visok, srednji, nizak), geografsko pokrivanje (lokalno, regionalno, nacionalno, međunarodno) ili korišćenje kanala distribucije (jedan, nekoliko, mnogo).

- **Korak 2:** Prikazati na mapi firme u dvodimenzionalnom dijagramu koristeći različite strategijske dimenzije. Ose mape strategijskih grupa treba da opisuju strategiju, a ne performanse. Prema tome, pogodne su varijable kao što su strategija cena, pristup kupac-usluga, nivo propagande i miks usluge, dok prinos na imovinu i prinosi po akciji nisu. Na primer, cena (visoka, srednja, niska) može biti neta na x osu, dok širina linije proizvoda (široka, uska) na y osu. Pored toga, da bi se što više otkrilo o grani, dimenzije ne bi trebalo da budu jedna sa drugom veoma povezane, u tesnoj korelaciji. Kada su jednom odabrane varijable, mapa se može konstruisati nanošenjem rivala u grani po relevantnim dimenzijama.

- **Korak 3:** Sve firme koje spadaju otprilike u prostor iste strategije staviti u istu strategijsku grupu. Konačno, možete povući krug oko svake strategijske grupe. Ovaj krug bi trebalo da bude proporcionalan veličini učešća grupe u ukupnom prihodu od prodaje grane.

Slika 4-8 prikazuje mapiranje strategijskih grupa u industriji lanaca restorana u SAD. Vidi se da istoj grupi pripadaju, na primer, McDonald's, Taco

Slika 4-8 Mapiranje strategijskih grupa industrije lanaca restorana u SAD[68]



Bell i Burger King. Svako od njih ima nisku cenu i ograničen menu. Bonanza i Ponderos, s druge strane, pripadaju različitoj strategijskoj grupi koja takođe ima ograničeni menu, ali i visoke cene. Oni generalno imaju vrlo malo zajedničkog i poklanjaju jedni drugima malo pažnje kada planiraju strategijske akcije.

Iz identifikacije ovih strategijskih grupa može se doći do važnih saznanja. Prvo, visina ulaznih barijera se razlikuje za svaku strategijsku grupu. Drugo, ako preduzeće uspešno uđe u jednu od grupa, članovi te grupe postaju njegovi ključni konkurenti. Prema tome, ako preduzeće uđe u prvu grupu protiv McDonaldsa, Taco Bella i Burger Kinga, može da uspe samo ako razvije neke strategijske prednosti nad ovim velikim konkurentima.

Iako je konkurencija najintenzivnija unutar strategijske grupe, često postoji isto tako rivalstvo između grupa, iz nekoliko razloga. Prvo, neke strategijske grupe mogu apelovati na prekrivanje grupa kupaca. Drugo, kupci ne moraju da primete veliku razliku u ponudama različitih strategijskih grupa (npr. razliku u kvalitetu između McDonaldsa i Ponderosa). Treće, svaka grupa možda želi da proširi svoje tržišno učešće, posebno ako su preduzeća prilično jednaka po veličini i snazi, a barijere mobilnosti između grupa su niske.

U osnovi, mogu se zamisliti tri forme strategijskih grupa koje čine granu. Slučaj koji je najčešći u realnosti predstavlja postojanje više interno homogenih strategijskih grupa u jednoj sve skupa homogenoj industrijskoj grani. Pored toga, može doći do dve ekstremne konstelacije. Prvo, strategije svih konkurenata se mogu samo nebitno razlikovati, tako da se grana sastoji samo od jedne jedine strategijske grupe i dalje detaljiziranje analize grane nije neophodno. Drugo, postoji mogućnost da svako preduzeće koje posluje u grani sledi neku drugu strategiju i time obrazuje svoju sopstvenu strategijsku grupu. U takvom slučaju je neophodno da se pojedinačno analizira ponašanje svakog konkurenta.[69]

Formiranje strategijskih grupa omogućava jasno strukturiranje i diferenciranje analize grane. Ono predstavlja polaznu osnovu za dalju analizu konkurentskog ponašanja u određenoj grani. U daljim koracima mogu se istraživati konkurentski odnosi između različitih strategijskih grupa, ali i unutar jedne strategijske grupe u nekoj grani.

Preduzeće treba da razmotri sve dimenzije koje identifikuju strategijske grupe unutar grane. Treba dobro da poznaje strategije poslovanja, marketinga, proizvodnje, IR, finansija i ljudskih resursa svakog konkurenta; kvalitet, svojstva i miks proizvoda; usluge kupcima; politiku cena; pokrivenost

distribucije; strategiju prodajne operative; programe propagande i promocije prodaje. U suštini, morao bi se sveobuhvatno prikazati strategijski profil svakog konkurenta.[70]

Preduzeće mora stalno da prati strategije svojih konkurenata, jer ih ovi mogu menjati tokom vremena. Uz to, treba da prati i analizira strategijske uloge koje sebi pripisuju (tržišnog lidera ili pratioca), koju vrstu strategijskog „vođenja borbe” (napad, odbrana, povlačenje) koriste itd.

7.3 Ocena snaga i slabosti konkurenata

Da li će konkurenti preduzeća sprovesti njihove strategije i ostvariti njihove ciljeve, to zavisi od resursa i sposobnosti svakog od njih. Otuda je potrebno da se pažljivo ocene snage i slabosti svakog konkurenta da bi se odgovorilo na kritično pitanje: šta *može* da učini naš konkurent? Precizna spoznaja snaga i slabosti konkurenata je važan preduslov za formulisanje strategije. Ona posebno locira područja ranjivosti konkurenata. Vojna strategija sugerise da se uspeh najčešće postiže onda, kada se snage koncentrišu protiv najvećih slabosti neprijatelja. To važi i u poslovanju preduzeća.

Kao prvi korak u identifikovanju snaga i slabosti njegovih konkurenata, preduzeće treba da prikupi skorije informacije o poslovanju svakog konkurenta: prodaja i tržišna pozicija u opsluživanim segmentima, nivo satisfakcije kupca, poslovni nastup (cena, kvalitet, usluge, agresivnost), finansijski rezultat (sadašnji i istorijski), pozicija troškova u odnosu na ključne konkurente, relativni kvalitet proizvoda, inovativnost, portfolio proizvoda, sposobnosti menadžmenta, strategija i efektivnost marketinga, metodi distribucije, zbir ključnih snaga i slabosti.

Neke od ovih informacija teško će se prikupiti. Preduzeća normalno stiču određena saznanja o snagama i slabostima svojih konkurenata preko sekundarnih podataka, ličnog iskustva i osluškivanjem glasina. Mogu obaviti i primarna istraživanja marketinga sa kupcima, dobavljačima i dilerima. U novije vreme, sve veći broj preduzeća okrenuo se *benčmarkingu*, upoređivanju proizvoda i procesa preduzeća sa onima kod konkurenata ili vodećih firmi u drugim granama da bi se pronašli načini za poboljšanje kvaliteta i rezultata. Benčmarketing je postao moćno sredstvo za povećanje konkurentnosti preduzeća.[71]

Konkurentski benčmarketing je popularna tehnika za održavanje koraka sa konkurentima. Sve češće se poređenje konkurenata sprovodi u formi benčmarkinga. Tradicionalna analiza konkurenata je ovde doživela nekoliko proširenja, pošto se kao pred-

meti upoređivanja („benchmarks”) ne posmatraju samo preduzeća koja su direktni konkurenti, nego se vrše i druga poređenja, pa se stoga pravi razlika između internog, konkurentskog, granskog (industrijskog) i generičkog benčmarkinga.

Interni benčmarketing je poređenje sa funkcijama i poslovnim područjima u okviru preduzeća, koje(a) važe kao inovativna i uzorna. *Konkurentski benčmarketing* je poređenje sa konkurentima unutar sopstvene branše, što je najvećim delom identično sa uobičajenom analizom konkurencije. To je sredstvo za ocenu najbolje prakse direktnih konkurenata i firmi u sličnim industrijama. *Benčmarketing grane (industrije)* se svodi na to da se porede preduzeća van grane. Poređenje se vrši sa „najboljim u klasi”, nezavisno od toga kojoj grani pripadaju. Ovde su često od interesa konkurenti na globalnom tržištu. Kod *generičkog benčmarkinga* uzimaju se u obzir sve mogućnosti poređenja, posebno i neekonomska, npr. iz sportskog nadmetanja, umetničkog takmičenja itd.

Sve u svemu, osnovna ideja benčmarkinga je da se utvrde *najbolja* i *najviša* merila za poređenje, svejedno je da li su ona unutar ili van preduzeća, u okviru grane ili još šire, nacionalna ili međunarodna, ekonomska ili neekonomska. To vodi, s jedne strane, ka proširenju razmišljanja o konkurenciji koje je orijentisano na granu, pri čemu se mogu saznati brojni podsticaji iz drugih društvenih polja; jedan aspekt koji može biti posebno značajan upravo u marketingu u turizmu. S druge strane, ovaj postupak olakšava pribavljanje informacija za analizu konkurencije, pošto se sa onima koji nisu konkurenti može ostvariti otvorenija razmena iskustava nego sa direktnim konkurentima.[72]

Mada benčmarketing može da pomogne kompaniji da poboljša elemente svog poslovanja, on ne može da pomogne firmi da stekne konkurentsku prednost. Benčmarketing je malo nalik gađanju u pokretnu metu. Dok firma gađa, meta se pomera. Ako organizacija sprovodi benčmarketing u odnosu na lidera u grani, dok se benčmarketing obavi taj lider će se verovatno pomeriti.

7.4 Ocena reakcija konkurenata

Ključno razmatranje u preduzimanju strateških ili taktičkih poteza je verovatno reagovanje konkurenata. U nekom smislu ovo je isto kao kada general armije pokušava da proceni kako može da reaguje njegov protivnik u nekoj borbi. Glavni cilj analize konkurenata je da se bude sposoban da predvidi reagovanje konkurenata na tržišne i konkurentске promene. Preduzeće želi da zna *šta* će da urade njegovi konkurenti. Ciljevi, strategije, snage i slabosti

konkurenta, njegovo prošlo iskustvo su značajne smernice i pomoć menadžerima u anticipiranju njegovih verovatnih akcija, kao i reakcija na poteze preduzeća kao što su npr. uvođenje novog proizvoda, sniženje cena, intenziviranje promocije. Uz to, svaki konkurent ima određenu filozofiju obavljanja posla, određenu unutrašnju kulturu i određena usmeravajuća uverenja. Menadžeri marketinga, ako žele da anticipiraju kako će delovati ili reagovati konkurent, treba dobro da shvate mentalitet datog konkurenta.

Svaki konkurent reaguje različito, ali ipak većina konkurenata spada u jednu od četiri kategorije: [73]

1. Ležeran (relaksirani) konkurent. Konkurent koji ne reaguje brzo ili snažno na potez rivala ili reaguje sporo. Razlozi za to mogu biti različiti. Indolentni konkurenti možda veruju da su im kupci ostali veoma lojalni i da zbog toga verovatno neće reagovati na (bolju) konkurentsku ponudu; možda žele da finansijski iscrpe posao, a ne da ga dalje razvijaju; mogu biti spori u registrovanju poteza konkurenata ili podceniti njihov značaj; možda im nedostaju neophodni resursi za reagovanje. Međutim, bez obzira koji su razlozi, rivali moraju stalno nastojati da utvrde i shvate razloge za takvo ležerno ponašanje konkurenata.

2. Selektivan konkurent. Konkurent koji reaguje samo na određene tipove napada, a ne na druge. On vrlo pažljivo - i često vrlo strateški - bira kako, gde i sa kojim nivoom agresije će da reaguje na svaki konkurentski potez. Zbog tradicije ili verovanja u vezi sa relativnom efektivnošću instrumenata marketinga, konkurent može reagovati na neke konkurentske poteze, a ne i na druge. Na primer, može se reagovati na sniženje cena, dok se povećano ulaganje u propagandu (u određenim granicama) može ignorisati, verujući da je ono manje opasno. Kada preduzeće zna našta reaguje ključni konkurent, ono time dobija smernicu za najizvodljivije linije napada.

3. Konkurent „tigar“. Konkurent koji reaguje brzo i snažno na svaki napad na njegovom terenu. Konkurent „tigar“ jasno signalizira da je bolje da ga ne izazivaju, jer će se žestoko boriti do kraja. Tržišni lideri često nastoje da kontrolišu reakcije konkurenata akcijom odmazde. Tako, putem kažnjavanja konkurentskih poteza, lideri tržišta mogu usloviti konkurente da se ponašaju na predvidiv način. Sigurno je uvek bolje napasti mirnu ovcu nego tigra, koji je spreman za borbu.

4. Potpuno nepredvidivi konkurent. Konkurent koji ne može da pokaže predvidivu zakonitost reagovanja. Ponekad reaguje, drugiput opet ne reaguje. Na neke poteze uzvraća žestoko, dok je na

druge reakcija vrlo blaga. Nijedan faktor ne može adekvatno da objasni ove razlike: ni ekonomska situacija, ni istorija, ni bilo šta drugo. Mnoga mala preduzeća su nepredvidivi konkurenti, koji konkurišu na određenim frontovima kada mogu da sebi priušte da vode bitku i povuku se kada konkurencija postane suviše skupa.

U nekim granama konkurenti žive u relativnoj harmoniji („živi i pusti druge da žive”); u drugim, stalno ratuju. Saznanje kako reaguju glavni konkurenti daje kompaniji signale o tome kako najbolje da napadne konkurente ili kako najbolje da odbrani sadašnju poziciju kompanije.

Krajnji cilj analize konkurenata je da se odredi profil reagovanja konkurenata. On zavisi od brojnih pitanja: Da li je konkurent zadovoljan sa sadašnjom pozicijom? Koje će poteze ili strategijska lukavstva konkurenti verovatno koristiti? Gde je konkurent ranjiv? Šta će izazvati najveću i najefikasniju odmazdu konkurenta? Cilj je da se preduzeće prisili da gleda van sopstvenih poteza i ka potezima njegovog konkurenta i, kao dobar šahista, razmišlja nekoliko poteza unapred.[74]

7.5 Izbor konkurenata za napad ili izbegavanje

Kada kompanija bira da uđe na tržište, ona takođe bira svoje konkurente. Prema tome, pri izboru novih mogućnosti važno je da se shvati da svi konkurenti nisu podjednako atraktivni. Baš kao što tržišta mogu biti atraktivna i snage kompanije da odgovaraju tim tržištima, tako i konkurenti mogu biti atraktivni i neatraktivni, dobri ili loši. Preduzeće može usmeriti svoj napad na jednu od sledećih kategorija konkurenata: jake ili slabe, bliske ili daleke, „dobre” ili „loše”. [75]

Većina preduzeća preferira da usmeri svoje udarce na njihove *slabe konkurente*. Ova strategija zahteva manje resursa i vremena. Ali u ovom procesu preduzeće malo dobija. Stoga treba da se bori i sa *snažnim konkurentima* da bi ojačalo svoje sposobnosti. Uz to, čak i snažni konkurenti imaju neke slabosti i uspeh protiv njih često pruža veći prinos.

Većina preduzeća će pre konkurisati sa konkurentima koji su im *najsličniji*, a ne sa onima koji su *daleki konkurenti*. Međutim, kompanije treba da prepoznaju i udaljene konkurente. Kompanija Coca-Cola smatra da je njen prvi konkurent voda iz česme, a ne bezalkoholno piće Pepsi. Istovremeno, preduzeće treba da izbegava pokušaje da uništi bliskog konkurenta. Preduzeću su realno potrebni i korisni konkurenti. Postojanje konkurenata ima za rezultat nekoliko strateških koristi. Konkurenti mo-

gu pomoći da se poveća ukupna tražnja. Mogu deliti troškove razvoja tržišta i proizvoda i pomoći da se legitimišu nove tehnologije. Mogu opsluživati manje privlačne segmente ili dovesti do veće diferencijacije proizvoda.

Međutim, svaka grana ima svoje „dobre” i „loše” konkurente. Preduzeće treba da podržava svoje dobre konkurente i napada one loše. Dobri konkurenti imaju brojne karakteristike: pridržavaju se pravila igre za granu, vrlo realno procenjuju potencijal rasta grane, formiraju cene u razumnom odnosu prema troškovima, oni su za zdravu strukturu grane, ograničavaju se na deo ili segment grane, motivišu druge da snize troškove ili poboljšaju diferencijaciju i prihvataju razumne nivoe tržišnog učešća i profita unutar grane. Loši konkurenti, s druge strane, krše pravila. Pokušavaju pre da kupe nego da zasluže tržišno učešće, prihvataju visoke rizike, investiraju u viškove kapaciteta i generalno narušavaju ravnotežu grane.

U okruženju preduzeća koje se karakteriše porastom intenziteta konkurencije, globalizacijom, promenom preferencija kupaca, tehnološkim napretkom, skraćivanjem životnog ciklusa proizvoda, pravom poplavom informacija, više ne važe stara pravila igre, „više ne proždiru veliki male, već brzi spore”. Ko danas pobeđuje, odnosno odoleva konkurenciji? To su:[76]

- preduzeća, koja već poseduju **znanja** o njihovim sadašnjim i budućim rivalima i mogu da ih iskoriste za njihove ponude proizvoda i usluga.
- preduzeća, koja mogu da se **brzo prilagode** na promenljive okolnosti u okruženju.
- preduzeća, koja su spremna da **proaktivno oblikuju budućnost** i zaposlenima i kupcima uliju plansku sigurnost kao i perspektivu.

8 PREDVIĐANJE TURISTIČKE TRAZNJE

8.1 Pojam i svrha predviđanja

Dobro strategijsko planiranje počiva na temeljima dobrog predviđanja tražnje i prodaje. Predviđanje je jedan od najizazovnijih, intrigirajućih i frustrirajućih aspekata marketinga. Greške u bilo kojem pravcu mogu biti veoma skupe. Predviđanje koje je suviše visoko (optimističko) može navesti preduzeće da investira suviše novca i proizvede suviše zaliha, rasipajući tako novac i smanjujući profitabilnost. S druge strane, predviđanje koje je suviše nisko (pesimističko), takođe može da šteti. Ako je tražnja veća nego što se očekivalo, produžiće se vreme isporuke, potrošačima može biti uskraćena

podrška i drugi aspekti kvaliteta postaju ranjivi kada preduzeće juri da podmiri tražnju.

Predviđanje se bavi sa proricanjem budućnosti, sa procenom šta će se dogoditi u nekom budućem vremenu. „Predviđanje je u osnovi proces organizovanja informacija o prošlosti fenomena (činjenice ili događaja) da bi se predvidela budućnost”,[77] odnosno predviđanje je sistematski način organizovanja informacija iz prošlosti da bi se izveo zaključak o odigravanju nekog događaja u budućnosti. **Cilj** predviđanja turističke tražnje može se prikladno opisati kao „predviđanje **najverovatnijeg nivoa** tražnje koji će se verovatno dogoditi u svetlu poznatih okolnosti ili, kada se sprovede alternativne politike, pokazati koji različiti nivoi tražnje mogu da se ostvare”.[78]

Predviđanje prodaje se može definisati kao **procena prodaje (u dinarima ili jedinicama proizvoda) tokom nekog određenog budućeg perioda vremena zasnovana na unapred određenom planu marketinga i pretpostavljenom okruženju**. Važno je primetiti da ova definicija implicira da predviđanje prodaje preduzeća **ne može** da postavi osnovu za odlučivanje o veličini i sastavu marketing napora. Bolje reći, ovo predviđanje je **rezultat** odabranog programa marketinga i pretpostavljenog okruženja.[79]

Predviđanja se, generalno, rade za tri nivoa aktivnosti: ekonomsko, tržišno i prodaje. Neki ekonomski uslovi utiču na celu globalnu ekonomiju. Drugi mogu uticati samo na jednu zemlju ili određenu granu. A neki mogu uticati na samo jedno preduzeće ili potencijal prodaje jednog proizvoda. Iz ovog razloga, uobičajeni pristup predviđanju je:

• **predviđanje nivoa i trendova ekonomske aktivnosti** (za svaku zemlju u kojoj firma posluje) i to upotrebiti za:

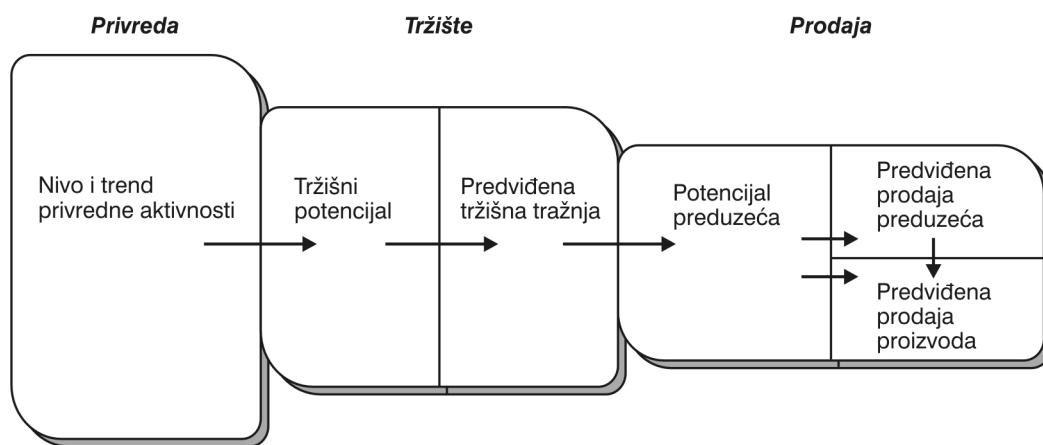
• **predviđanje grane** (tržišta), koje se onda koristi za:

• **predviđanje prodaje preduzeća i proizvoda**.

U svakom od ovih sektora postoje dva osnovna faktora: **potencijal** (ukupna moguća aktivnost) i **predviđanje** (procenjena verovatna aktivnost). Ova dva povezana faktora utiču i uzajamno deluju jedan na drugog na nivoima aktivnosti u okviru sektora tržišta i prodaje, kao što je prikazano na slici 4-9.

Zbog sve većeg uticaja nacionalnih i svetskih ekonomskih zbivanja, organizacije smatraju da je predviđanje **ekonomske i poslovne klime** važan korak u pripremanju dobrog predviđanja prodaje. Analize fiskalne i monetarne politike, potrošnje potrošača, cena na berzi, mogu pomoći u predviđanju tačaka zaokreta u privrednim ciklusima i oceni mogućeg uspona i pada poslovne aktivnosti.

Slika 4-9 Uticaj između tipova predviđanja[80]



U oceni svojih mogućnosti firma, zatim, procenjuje **tržišnu ili tražnju granu**. Ovaj koncept tržišne tražnje je trn u oku prognozera. Kao što je već napomenuto, prvi korak prognozera je da utvrdi dve veličine: 1) **potencijal tržišta**, ili najviši mogući nivo tržišne tražnje (apsorpcionu moć tržišta) u datoj sredini, gde bi dalje povećanje u marketing naporu imalo mali efekat u stimulisanoj dalje tražnje i 2) **predviđanje tržišta**, ili očekivani nivo tržišne tražnje grane koji će se verovatno dogoditi za očekivani nivo marketing napora grane i date sredine. Odnosi između potencijala tržišta i predviđanja tržišta (ili grane) ilustrovani su na slici 4-9.

Predviđanje prodaje treba da ponudi preduzeću predikciju koliko se može ostvariti prodaje datog proizvoda pri datom planu marketinga. Ova predikcija je zasnovana na međusobnom odnosu brojnih elemenata vezanih za prodaju. U određivanju predviđanja dva važna faktora, kao i kod prethodnog tipa predviđanja, su potencijal i tražnja.

Tražnja prodaje (koja se takođe naziva **tražnja preduzeća**) je učešće preduzeća u tržišnoj tražnji ili tražnji grane. Kao i tržišna tražnja, ni ona nije jedan broj, već funkcija (otuda kriva tražnje) koja je predmet svih determinanti tržišne tražnje, plus dodatni uticaji na tržišno učešće (posebno marketing napori konkurenata). Najpopularnije stanovište je da će tržišno učešće preduzeća biti direktno proporcionalno njegovom uloženom marketing naporu.

Potencijal prodaje je onaj deo potencijala tržišta koji firma razumno očekuje da ostvari.

Pri utvrđivanju svog predviđanja prodaje, preduzeće mora uzeti u razmatranje sve interne i eksterni faktore. Oni onda moraju biti kombinovani sa procenom potencijala tržišta i anticipiranim efektima izabranih strategija. Firma, onda, može da nastavi da ponudi predviđanje koliko se može ostvariti prodaje datog proizvoda ili usluge pri datom planu marketing akcije.

Predviđanje u turizmu, ipak, može biti veoma slično predviđanju vremena. Moraju se uzeti mnogi faktori u obzir, ne svi u isto vreme i ne svi sa istim stepenom značaja. Promenljivi odnosi između faktora čine da uzročnost izgleda manje direktna i manje izvesna. Zainteresovani za turizam će vam vrlo rado dati njihova predviđanja efekata koje će, recimo, imati poslednja promena u viznoj politici vlade na broj turista koji će doći ili kakav će biti efekat otvaranja tematskog parka na prihode i zaposlenost lokalne zajednice. Problem je u tome što takve predikcije često nisu tačne i odluke koje se zasnivaju na njihovoj pretpostavljenoj tačnosti često dovode do velikih grešaka u alokaciji resursa, kako od strane donosilaca privatnih tako i javnih odluka.[81]

Teoretičari i praktičari se interesuju za predviđanje turističke tražnje iz nekoliko razloga. U promenljivom globalnom turističkom okruženju je važno, kako za formulisanje državne politike tako i poslovnog planiranja, imati pouzdana kratkoročna i dugoročna predviđanja turističke aktivnosti. Možemo praviti razliku između tri različita vremenska horizonta u turističkom predviđanju:[82]

- **kratkoročno**, čiji vremenski raspon pokriva godinu ili manje i donose se odluke za tekuće poslovanje,

- **srednjoročno**, sa vremenskim horizontom od 2 do 5 godina, za odluke o ekspanziji kapaciteta i promenama u proizvodnji i uslugama, i

- **dugoročno**, preko 5 godina za planiranje turizma i formulisanje politike.

Ova klasifikacija se podudara sa podelom planova po vremenu, što je i logično, s obzirom na povezanost planiranja i predviđanja.

8.2 Značaj predviđanja u turizmu

Turizam poseduje određene unikatne aspekte koji čine predviđanje posebno važnim, ali i problema-

tičnim. Navešćemo više razloga zbog kojih je predviđanje posebno važno u turizmu:[83]

1. Turistički proizvod je nepostojan (prolazan, kratkotrajan). Tačna predviđanja turističke tražnje su veoma bitna za efikasno planiranje poslovanja vezanog za turizam, posebno imajući u vidu nepostojanu prirodu mnogih turističkih proizvoda i usluga. Kao što smo već istakli u glavi 2, nepopunjena mesta u avionu i neiskorišćene hotelske sobe ne mogu se skladištiti. Svaki neiskorišćeni kapacitet u određenom vremenu koji se ne može držati na zalihama za kasniju upotrebu predstavlja gubitak prihoda koji se ne može povratiti. Kada jednom avion poleti, brod ili feribot napuste luku, ili se zatvore vrata tematskog parka ili hotela, neprodana mesta, ulaznice ili sobe za spavanje nestaju, zajedno sa mogućnošću ostvarivanja prihoda koji je sa njima povezan. Ovo podstiče ili bolje reći primorava firme na oblikovanje tražnje u kratkom roku i njeno anticipiranje u dugom roku, kako bi se izbegle neprodane „zalihe”, s jedne strane, i nepodmirena tražnja, s druge strane.

2. Ljudi su neodvojivi od procesa proizvodnja-potrošnja. Kao i kod drugih usluga, proizvodnja turističkih proizvoda se u najvećoj meri odvija istovremeno, simultano sa njihovom potrošnjom. A većinom ovaj proces proizvodnje-potrošnje uključuje ljude koji učestvuju i kao snabdevači i potrošači, kao što je hotelsko osoblje, konobari, letačko osoblje, turistički vodiči i zabavljači. To ukazuje na potrebu da tour-operatori i menadžeri restorana znaju koliko osoblja da zaposle ili koliko objekata da otvore ili zatvore u skladu sa predviđenim sezonskim varijacijama u broju i potrebama njihovih kupaca, kako bi se imalo dovoljno pravih ljudi na raspolaganju kada i gde posetiocima budu potrebni. Firma za iznajmljivanje automobila treba da zna koliko automobila da doda svom voznom parku ili koliko dodatnih vozača da privremeno zaposli tokom dolazeće sezone godišnjih odmora. Kratkoročna predviđanja se koriste za donošenje svakodnevnih strategijskih odluka vezanih za prilagođavanje ponude. Firme koriste kratkoročna predviđanja za fina podešavanja njihovih odluka u marketingu, proizvodnji i finansijama, poboljšavajući tako njihovu profitabilnost i efikasnost.

3. Zadovoljstvo kupca zavisi od komplementarnih proizvoda i usluga. Iako hotelijeri direktno kontrolišu samo ono što se događa gostima u hotelu, doživljaj posetioca zavisi od zadovoljstva koje potiče od niza različitih dobara i usluga koji čine posetu. Buduća tražnja hotela, prema tome, zavisi od obima avionskog prevoza i drugih mogućnosti prevoza do njihovog područja, kvaliteta aerodrom-

ske usluge, ljubaznosti taksiste, kvaliteta i troškova zabave i raspoloživosti mogućnosti za rekreaciju, da navedemo samo nekoliko od ovih elemenata. Predviđanje može da pomogne da se osigura da ove komplementarne usluge budu na raspolaganju kada i gde to budućim posetiocima bude potrebno. Predviđanje može da pomogne da se identifikuju investicione potrebe u različitim turističkim sektorima i potencijalni uticaji na prihod firme od prodaje od investicija u komplementarne turističke sektore.

4. Turistička tražnja je izuzetno osetljiva na prirodne i od ljudi izazvane katastrofe. Većina putovanja za praznike i odmore stimulirana je željom da se pokuša da pobegne u oazu mira i tišine od stresova u svakodnevnom okruženju. Štaviše, danas postoji bezbroj alternativa za ugodno trošenje slobodnog vremena za stanovnike većine razvijenih zemalja. Kao rezultat toga, krize kao što su rat, teroristički napadi, pojava epidemija, kriminal i ekstremni vremenski uslovi lako mogu da odvrte putnike koji putuju na godišnji odmor od posete destinaciji koja je izložena nekim od ovih događaja ili od putovanja uopšte. Sposobnost da se predvide takvi događaji i projektuje njihov uticaj na turističku tražnju može da pomogne da se utvrde strategije koje će da minimiziraju štetne posledice katastrofa na prodaju vezanu za turizam, dohodak, zaposlenost i prihode turističkog mesta od boravišnih taksi. To je suština kontingentnog (viševarijantnog) planiranja, koje je od sve većeg značaja u upravljanju destinacijom. Inherentna nestabilnost (kolebljivost) turističke tražnje, koja potiče od njene prevashodno diskrecione prirode, nameće posebne izazove predviđanju, zahtevajući istovremeno da se ono preduzme. Ako smo svedoci transformacije vrednosti potrošača, koja može učiniti ponašanje turista manje predvidivim, onda će se ova nestabilnost verovatno povećati u budućnosti.

Nestabilnost turističke tražnje predstavlja stalni izazov za mnoge destinacije. Inherentna ciklična i/ili sezonska priroda turizma otežava steikholderima da usklade njihovu buduću ponudu sa tražnjom i zadovolje očekivanja za stalnim prinosom. Poboljšane tehnike predviđanja mogu da pomognu industriji da razvije strategije za maksimiranje prinosa i razvije niše na tržištima putem obezbeđivanja odgovarajućih podataka i istraživanja.

5. Predviđanje pomaže dugoročnom planiranju. Turistička ponuda zahteva velike, dugoročne investicije u pogon, opremu i infrastrukturu. Predviđanje čini suštinu turističkog planiranja i odlučivanja, budući da kreatori politike, planeri i menadžeri teže da usklade ponudu sa budućom tražnjom.

Dugoročno predviđanje obezbeđuje argumente za strategijske odluke u javnom sektoru kao što su ulaganje u turističku infrastrukturu, autoputeve, aerodrome i alokaciju budžeta od nacionalne i lokalnih vlada. Ulaganje u turizam, posebno investicija u infrastrukturu destinacije, kao što su aerodromi, mreže saobraćajnica, terminali za brodove za krstarenje i železničke pruge i stanice zahteva dugoročne finansijske obaveze uz značajne troškove. To se podjednako primenjuje na situacije gde treba da se instalira skupa oprema (npr. aerodromski terminali) ili gde treba da se obuče zaposleni (npr. kontrolori u vazдушnom saobraćaju, aeronautički inženjeri i menadžeri hotela).

Isto tako, buduća tražnja mora često da se predvidi nekoliko godina unapred da destinacije i firme koje su tu prisutne ne propuste mogućnosti kroz neodgovarajuće ili nedovoljno iskorišćene kapacitete. Tačno turističko predviđanje može biti osnova za efikasnu alokaciju resursa tokom dugog perioda. Novom hotelu može biti potrebno tri do pet godina od koncepta do otvaranja. Novom aerodromu ili skijaškom centru može biti potrebna decenija ili tako nešto za sve: planiranje, dozvole i izgradnju. Za proizvodnju novog aviona može biti potrebno pet godina od inicijalne narudžbine aviona do njegove isporuke. Buduća tražnja mora biti korektno anticipirana, ako dobavljači žele da izbegnu finansijske troškove viška kapaciteta ili oportunitetne troškove neispunjene tražnje.

6. Ponašanje turizma je kompleksno. Motivi turista za putovanjima su različiti. Oni obuhvataju relaksaciju, posetu rodbini i prijateljima, posao, prisustvo i učestvovanje na sportskim događajima, konvencijama ili specijalnim događajima, avanturu, obrazovanje i učenje, lečenje, religiozna hodočašća itd. Svaki tržišni segment u turizmu ima različite faktore koji utiču na tokove turizma. Predviđanje postaje imperativ da bi turističke organizacije i destinacije mogle da obezbede različite tipove dobara i usluga koje se traže od osoba u različitim tržišnim segmentima u turizmu. Kompleksnost turističkog ponašanja čini zadatak predviđanja još težim, pošto različite demografske grupe imaju različite vrednosti koje pokreću njihovo traganje za turističkim doživljajima i tražnja na različitim tržišnim segmentima može biti sasvim različito pogođena promenama u ceni i necenovnim faktorima koji utiču na izbor destinacije. Čak je i kratkoročno predviđanje postalo manje tačno imajući u vidu sve kraće vodeće vreme između odluke da se putuje i kupovine putovanja avionom, smeštaja i drugih dobara i usluga vezanih za putovanje.

Pogledajmo kako kompleksnosti ljudskog ponašanja utiču na predviđanje posledica globalne finansijske krize na turizam. Naš nedostatak znanja o mogućem reagovanju potrošača na krizu predstavlja veliku prepreku u načinu predviđanja njenih efekata na turističku industriju. Tako, potrošači mogu potrošiti manje i putovati manje imajući u vidu globalnu finansijsku krizu, ali u kojoj meri će se pomeriti ka drugim proizvodima? Ili smanjiti dug? Ili više štedeti? Procene dohodovne elastičnosti tražnje za turizam se obično zasnivaju na podacima tokom nekoliko godina i nisu primenjive na oštre padove koji su povezani sa globalnom finansijskom krizom. Da li će se turisti preorijentisati na bliže destinacije? Da li će skratiti svoj boravak? Kakav je stepen promena u domaćem turizmu? Postoji li „trading down” npr. ka jeftinijim prevoznicima, hotelima sa nižim standardom, od poslovne klase ka ekonomskoj itd.)? Da li takve krize čine da potrošači postanu osetljiviji na signale cena i razlike u ceni, čime se povećava elastičnost tražnje za turističkim proizvodima? Kakve su implikacije za određene destinacije? Kakve su implikacije za određene tržišne segmente u turizmu (npr. turizam starih osoba vs poslovni turizam vs poseta prijateljima i rođacima vs turizam krstarenjem)? Da li će udaljena područja biti različito pogođena? U kojoj meri pad nivoa cene i deviznog kursa mogu da nadoknade pad dohotka da bi se zadržali turistički tokovi? Ima mnogo drugih srodnih pitanja koja bi mogla da se postave. Jednostavno, ne možemo da znamo dovoljno o ponašanju potrošača pri putovanju da bismo mogli da damo definitivne odgovore na ova i njima slična pitanja.

Predviđanje dalje otežava i činjenica što nemamo jasan koncept „proizvoda putovanja” koji traži određeni potrošač i kako komponente utiču na njegovu odluku da kupi komplemente ili supstitute. Posetioci su mušterije brojnih poslovnih institucija: avio-prevoznika, taksista, železnica, hotela, motela, putničkih agencija, tour-operatora, zabavnih parkova, muzeja, spa centra, raznih priredbi, benzinskih pumpi, da navedemo samo neke.

Dalja teškoća ogleda se u širokom izboru varijabli za predviđanje. Prognozeri u automobilskoj industriji moraju da se bore sa hiljadama modela koje proizvodi na desetine proizvođača. Može postojati na stotine maloprodavaca cipela u zemlji, sa stotinama stilova cipela. Međutim, nema problema oko varijabli koje treba predvideti: to je prodaja, bilo u fizičkim ili vrednosnim jedinicama.

Svet turističke tražnje nije tako jednostavan. U nastojanju da predvidimo turističku tražnju, moramo izvršiti izbor između najmanje šest varijabli ko-

je mere turističku tražnju. Samo je po sebi evidentno da će hoteli želeti da predvide broj noćenja posetilaca, dok su avio-prevoznici zainteresovani za broj prevaljenih putnik-kilometara. Zemlja, grad i druge lokalne destinacije se mogu fokusirati na posetioce, noćenja posetilaca ili potrošnju posetilaca. Pored toga, terminologija se menja od strane korisnika. Ono što su *posetioci* za destinaciju, park i atrakciju, za prevoznike su *putnici*, za hotele, restorane i odmarališta *gosti*, a za kompanije za iznajmljivanje automobila *mušterije*. Ovo mnoštvo mera i termina za turističku tražnju ograničava rast konzistentnih saznanja na bazi kojih bi se moglo doći do opšteprihvatljivog modela za predviđanje turističke tražnje.

7. Predviđanje je fundamentalno za vođenje savremenog poslovanja. Predviđanje obezbeđuje sistematsku osnovu za otkrivanje i razumevanje faktora koji utiču na tražnju i ponudu turističkih proizvoda. Predviđanja obezbeđuju osnovu za razvoj strategije za borbu sa i menjanje situacije. Na primer, predviđanja turizma na nivoima kako firme tako i destinacije u celini zavise od rezultata u celoj privredi, uključujući stopu rasta DBP, nivo kamatne stope, stopu nezaposlenosti, devizni kurs, stopu inflacije. Ona mogu da pomognu da se otkriju izranjajuće mogućnosti i pretnje.

Uspeh mnogih preduzeća bitno zavisi od stanja buduće tražnje u turizmu, a glavna greška menadžmenta je veoma često u tome što ne uspeva da uskladi ponudu i tražnju. Javne i privatne organizacije koje nastoje da opslužuju i upravljaju turističkom tražnjom treba da smanje rizik budućih grešaka, tj. da smanje šanse da odluka neće uspeti da ostvari postavljeni cilj. Ovaj rizik se intenzivira specijalnim karakteristikama ponude i tražnje u turizmu. Uspešan menadžer tragaće za načinima da smanji ovaj rizik putem organizovanja znanja o prošlosti da bi bolje razumeo budućnost, što je suština predviđanja turističke tražnje.

9 METODI PREDVIĐANJA TURISTIČKE TRAZNJE I PRODAJE

Ako bi svaka neznatna modifikacija koja se uvodi u predviđanje bila klasifikovana kao poseban metod predviđanja, onda bi broj metoda bio astronomski. Otuda u literaturi veliki broj različitih klasifikacija metoda predviđanja, koje u osnovi imaju različite kriterije.

Dvojica autora[84] smatraju, na osnovu njihovog iskustva u marketingu i ostalim funkcionalnim područjima, da je sledeća podela posebno korisna u kategorisanju metodologija predviđanja. Za razlikovanje tehnika koriste se različiti nivoi. Najopštija

razlika je između *formalnih* i *neformalnih* metoda predviđanja. Ovi drugi su zasnovani uglavnom na intuitivnom osećanju i nedostatku sistematskog postupka, koji bi ih činio lako prenosivim za primenu od drugih. Formalna metodologija predviđanja pokušava da prevaziđe ove slabosti sistematskim iznošenjem faza koje treba slediti, tako da se one mogu ponovo primeniti da bi se dobilo odgovarajuće predviđanje. Na drugom nivou, formalna metodologija se može podeliti na metode koji su po prirodi *kvalitativni* i one koji su *kvantitativni*. Kvantitativni metodi se, opet, dalje mogu podeliti u kategorije *tehnika vremenskih serija ili ekstrapolativnih tehnika* i *kauzalnih (uzročnih) ili regresionih tehnika*. Kvalitativni segment takođe obuhvata dve kategorije: 1) tehnike zasnovane na *subjektivnoj proceni* i 2) tehnike zasnovane na *predviđanju tehnološkog razvoja*.

U literaturi je najčešće prisutna gruba podela metoda predviđanja u dve osnovne grupe: 1) *kvalitativni*, metodi koji se u osnovi zasnivaju na subjektivnoj oceni pojedinaca, organa ili institucija i 2) *kvantitativni*, metodi koji se zasnivaju na korišćenju matematičko-statističke tehnike. Kvalitativni metodi se oslanjaju na menadžersku sposobnost rasuđivanja i iskustvo. Različiti pojedinci mogu dobiti različite rezultate iz istih informacija. Kvalitativni metodi su korisni samo kada su podaci nepouzdati ili u ograničenoj količini ili kada je vreme ograničeno. Kvantitativni metodi se oslanjaju na matematičke modele i pretpostavljaju da prošli podaci i ostali relevantni faktori mogu biti kombinovani u pouzdane predikcije budućnosti.

U tesnoj vezi sa ovom je podela predviđanja prodaje na mehaničko i diskreciono (ocene). *Mehaničko predviđanje* polazi od pretpostavke da će budućnost biti neprekinuti kontinuitet prošlosti i sadašnjosti, tj. oni se mehanički prenose u budućnost. U ovu kategoriju spadaju metodi predviđanja koji se, uglavnom, zasnivaju na matematičko-statističkoj tehnici. *Diskreciono predviđanje* pretpostavlja da se odnosi iz prošlosti i sadašnjosti neće bezuslovno nastaviti i u budućnosti, što znači da se u predviđanju pre treba osloniti na temeljnu analizu uzroka pojava i rasuđivanje o njihovom budućem kretanju, a ne mehaničkom prihvatanju („zdravo za gotovo”) nastavljanja istih tendencija u budućnosti. Ovoj podeli je slična podela na sledeća dva osnovna pristupa predviđanju potencijala tržišta i prodaje: 1) produžavanje *prošlog* ponašanja i 2) predviđanje *budućeg* ponašanja.

Prednjim podelama je slična i podela na *kvalitativne* i *analitičke* metode. Jednostavno, kvalitativno predviđanje se primarno zasniva na rasuđiva-

nju i iskustvu, dok se analitičko predviđanje primarno zasniva na podacima.

Dobar broj autora smatra da se metodi predviđanja mogu klasifikovati u tri generalne kategorije, zavisno od tipa potrebnih podataka - kvalitativni u odnosu na kvantitativne i kako se podaci koriste: 1) metodi ocene, 2) metodi vremenskih serija i 3) kazalni metodi ili 1) naivni (nenaučni) metodi, 2) metodi korelacije i 3) metodi ankete[85] i 1) kvalitativni metodi, 2) metodi vremenskih serija i 3) kazalni metodi.[86]

Kotler[87] deli metode predviđanja na bazi šta ljudi kažu, šta ljudi rade ili šta su ljudi uradili. U prvu grupu (*šta ljudi kažu*) ubraja: 1) ispitivanje namera kupaca, 2) mišljenje prodavaca i 3) mišljenje eksperata. U drugu grupu (*šta ljudi rade*) ubraja testiranje proizvoda na tržištu. U treću grupu (*šta su ljudi uradili*) uključuje analizu, sa matematičkim i statističkim sredstvima, podataka o prošloj prodaji, koristeći bilo: 1) analizu vremenskih serija, 2) vodeće indikatore ili 3) statističku analizu tražnje.

Jedna od značajnih klasifikacija metoda predviđanja je na one koji se koriste za predviđanje tražnje, odnosno prodaje za *postojeće* proizvode i one metode koji se koriste za predviđanje tražnje, odnosno prodaje *novog* proizvoda. U predviđanju tražnje za nove proizvode ima određenih specifičnosti, koje zahtevaju poseban pristup.

Nema metoda i postupka predviđanja tražnje i prodaje koji mogu podjednako da zadovolje potrebe svakog pojedinačnog preduzeća. Štaviše, isto preduzeće koristi različite metode i postupke predviđanja za različite svrhe. Preduzeće nastoji da odabere one metode koje može da prilagodi svojim potrebama za predviđanjem. Izbor odgovarajućeg modela predviđanja je nešto slično kao probanje rukavice. Treba uložiti neki napor, jer jedna veličina ne može da odgovara svima, a ni svi prsti na ruci nisu isti. Neki vole vunene, a neki opet preferiraju neke druge, kožne na primer. Stvar je relativno jednostavna, kada rukavice odgovaraju po meri. To obično ne možemo da utvrdimo dok ih ne probamo. Ovaj luksuz nemamo sa modelom predviđanja. Ne možemo da potpuno ocenimo njegovu sposobnost da predvidi budućnost sve dok ta budućnost ne prođe i budemo imali vremena da je izmerimo. Međutim, možemo da damo neke informativne ocene u početnoj fazi prilagođavanja modela informacijama o prošlosti na našem raspolaganju. Određeni kriteriji za ocenu pomažu nam da izdvojimo neprikladne tehnike kada razmatramo sa kojim metodima da počnemo i koji model da prihvatimo za izradu predviđanja.[88] Pri tom se koriste određeni kri-

teriji, među kojima su najčešći: 1) dužina vremenskog perioda za koji se vrši predviđanje, 2) relevantnost i raspoloživost istorijskih podataka, 3) vreme koje je na raspolaganju za izradu analize, 4) stepen željene tačnosti, 5) željena forma predviđanja - ko će da koristi predviđanja, 6) troškovi/korist (ili vrednost) predviđanja za preduzeće (ekonomičnost metoda).

Ako se problem izbora metoda predviđanja posmatra kao ekonomski problem, najpogodnije je porediti rezultate dobijene primenom metoda sa troškovima njegovog korišćenja. Teškoća praktične prirode je u tome što rezultate metoda saznajemo tek pošto smo učinili troškove za njegovu primenu. Otuda se ovaj pristup može koristiti samo ako se raspolože nekim iskustvom.

Vrednost nekog metoda je u funkciji tačnosti predviđanja koju on obezbeđuje i koliko je bolji od naivnog predviđanja. Tehnike predviđanja variraju po svojim troškovima i tačnosti.

KRATAK PREGLED SADRŽAJA GLAVE

Centralno mesto u ovoj glavi pripada analizi turističke ponude i tražnje. Detaljno se analiziraju komponente (struktura) turističke ponude, novi oblici turističke ponude (zakup smeštajnih kapaciteta na određeno vreme (Timesharing), podsticajna putovanja (Incentive Travel), krstarenja (Cruising), All inclusive i tematski parkovi (Theme park) i faktori koji utiču na turističku ponudu.

Posebna pažnja je posvećena turističkoj tražnji, tipovima, specifičnostima, faktorima koji utiču na tražnju za putovanjima u turističku destinaciju i tražnju za turističkim proizvodima (cenovnim i necenovnim), tražnji i elastičnosti (cenovnoj i faktorima koji na nju utiču, dohodovnoj, unakrsnoj cenovnoj i marketinškoj elastičnosti).

Ova glava ispituje kako firme analiziraju njihove konkurente i oblikuju uspešne strategije marketinga, o kojima će biti kasnije reči. Da bi pripremila uspešnu strategiju marketinga, kompanija mora da prouči konkurente, kao i postojeće i potencijalne kupce. Uspostavljanje profitabilnih odnosa sa kupcima zahteva zadovoljavanje potreba ciljnih kupaca bolje nego što to čine konkurenti. Kompanija mora stalno da analizira konkurente i formuliše konkurentne strategije marketinga koje je uspešno pozicioniraju u odnosu na konkurente i nude joj najveću moguću konkurentsku prednost.

Kompanije moraju najpre da identifikuju svoje konkurente, a potom da razmotre faktore koji određuju stepen konkurencije u grani. Zatim sledi analiza konkurenata kompanije. Najbliži konkurenti

kompanije su oni koji pokušavaju da zadovolje iste kupce i potrebe i koji imaju sličnu ponudu. Kompanija takođe treba da obrati pažnju na latentne konkurente, koji mogu da ponude nove ili drugačije načine zadovoljavanja istih potreba. Često su najopasniji oni konkurenti koji se još uvek nisu pojavili. Konkurenti treba da se identifikuju korišćenjem analiza koje se zasnivaju i na grani i na tržištu. Informacije o konkurentima moraju da se kontinualno prikupljaju, interpretiraju i distribuiraju. Marketing menadžeri bi trebalo da budu u stanju da dobiju potpune i pouzdane informacije o svakom konkurentu koji utiče na njihove odluke.

Dobro strategijsko upravljanje počiva na temeljima dobrog predviđanja tražnje i prodaje. Zato se u nastavku izlaganja ukazuje na značaj, specifičnosti i metode predviđanja u turizmu.

PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBU

1. Objasnite komponente (strukturu) turističke ponude.
2. Analizirajte nove oblike turističke ponude u Srbiji.
3. Koje su specifičnosti turističke tražnje?
4. Koji faktori utiču na turističku tražnju?
5. Kakvi su odnosi turističke tražnje i elastičnosti?
6. Analizirajte hotel X koji pokušava da identifikuje svoje konkurente, ali želi da izbegne konkurentsku kratkovidost. Navedite nekoliko njegovih konkurenata, kako sa aspekta grane tako i tržišta.
7. Zašto je važno da se razumu ciljevi konkurenta?
8. Formirajte malu grupu i sprovedite analizu vrednosti za kupca za pet lokalnih restorana. Koji su najsnažniji i najslabiji konkurenti? Koje su slabosti najjačih konkurenata?
9. U merenju postojeće i predviđanju buduće tražnje na tržištu, koji je problem ozbiljniji: njihovo potcenjivanje ili njihovo precenjivanje. Navedite razloge.
10. Predvidite kretanje tražnje za turizmom u Srbiji koristeći najpogodnije metode predviđanja.

LITERATURA

1. Werthner, H. and Klein, S. (1999), *Information Technology and Tourism - A Challenging Relationship*, Springer, Wien, str. 8; Gratzer, M. (2003), *Changes in the Travel and Tourism Industry Caused by the Internet Competitive Advantage for SME Accommodation Sector in Austria?*, Dissertation, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Informatik, Universität Wien, str. 52; Gratzer, M., Winiwarter, W., Werthner, H. (2004), Electronic business in

- tourism, *International Journal of Economic Business*, Vol.2, No. 5, str. 452; Werthner, H. (2003), Intelligent Systems in Travel and Tourism, *18th International Joint Conference on Artificial Intelligence*, Acapulco, Mexico, str. 1621.
2. Werthner, H. and Klein, S. (1999), str. 7-8; Gratzer, M. (2003), str. 52-53; Gratzer, M., Winiwarter, W., Werthner, H. (2004), str. 453; Werthner, H. (2003), str. 1621.
3. Freyer, W. (2009), *Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft*, 6. überarbeitete und ergänzte Auflage, Oldenbourg Verlag, München, str. 300-301.
4. Isto, str. 301.
5. Bakić, O. (2007), *Marketing u turizmu*, Šesto izdanje, „Čigoja štampa“, Beograd, str. 71; Milenković, S. (2009), *Turizam i ekonomija*, Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, Kragujevac, str. 143-161; Tomka, D. (2006), *Osnove turizma*, Fakultet za sport i turizam-Tims, Novi Sad, str. 22-51; Dobre, R. (2005), *Osnove turizma: teorija i praksa (skripta)*, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik, str. 37-38 i 44-49.
6. Tomka, D. (2006), str. 23.
7. Milenković, S. (2009), str. 143.
8. Tomka, D. (2006), str. 23-24.
9. Isto, str. 24.
10. Milenković, S. (2009), str. 143.
11. Tomka, D. (2006), str. 25.
12. Isto, str. 26-27.
13. Goeldner, C. R. and Brent Ritchie, J. R. (2003), *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, Ninth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str. 333-334; Goeldner, C. R. and Brent Ritchie, J. R. (2006), *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, Tenth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str. 329-330; Goeldner, C. R. and Brent Ritchie, J. R. (2009), *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, Eleventh Edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str. 335-336.
14. Kaufmann, T. J., Lashley, C., Schreier, L. A. (2009), *Time-share Management: The Key Issues of Hospitality Managers*, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 4.
15. Milenković, S. (2009), str. 157-158; Dobre, R. (2005), str. 111-112.
16. Dobre, R. (2005), str. 112.
17. Jafari, J. ed. (2000), *Encyclopedia of Tourism*, Routledge, London, str. 581-582; Dobre, R. (2005), str. 113.
18. Dobre, R. (2005), str. 113.
19. Timothy, D. J. and Teye, V. B. (2009), *Tourism and the Lodging Sector*, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 207.
20. Dobre, R. (2005), str. 114-116; Jafari, J. (2000), str. 301.
21. Milenković, S. (2009), str. 160; Jones, C. B. and Robinett, J. (1998), The Future of Theme Parks in International Tourism, <http://www.hotel-online.com/Trends/ERA/ERARoleThemeParks.html>.
22. Milenković, S. (2009), str. 159.
23. Ciftci, H., Düzakin, Önal, Y. B. (2007), All Inclusive System and Its Effects on the Turkish Tourism Sector, *Problem and Perspectives in Management*, Vol. 5, Issue 3, str. 269-272.
24. Freyer, W. (2006), *Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*, 8. Auflage, Oldenbourg, München, str. 122-125.
25. Goeldner, C. R. and Brent Ritchie, J. R. (2009), str. 363.
26. Kaspar, C. (1996), *Die Tourismuslehre in Grundriss*, 5. Auflage, Haupt, Bern, str. 121.
27. Goeldner, C. R. and Brent Ritchie, J. R. (2009), str. 363.
28. Doswell, R. (2002), *Tourism: How effective management*

- make difference*, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 32-33.
29. Veal, A. J. (2002), *Leisure and Tourism Policy and Planning*, Second Edition, CABI Publishing, Wallingford, Oxon, str. 155.
 30. Milenković, S. (2009), str. 110-111.
 31. Middleton, V. T. C. and Clarke, J. R. (2001), *Marketing in Travel and Tourism*, Third edition, Butterworth - Heinemann, Oxford, str. 67.
 32. Dobre, R. (2005), str. 37-38; Bakić, O. (2007), str. 64-65; Milenković, S. (2009), str. 117.
 33. Dwyer, L., Forsyth, P. and Dwyer, W. (2010), *Tourism Economics Policy*, Channel View Publications, Bristol, str. 37-38).
 34. Isto, str. 38.
 35. Goeldner, C. R. and Brent Ritchie, J. R. (2009), str. 363-366; Goeldner, C. R. and Brent Ritchie, J. R. (2006), str. 358-360.
 36. Cunningham, W. H. and Cunningham, I. C. M. (1981), *Marketing: A Managerial Approach*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, str. 382.
 37. Kotler, P., Bowen, J. and Makens, J. (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Third Edition, Prentice Hall - Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 456.
 38. Cunningham, W. H. and Cunningham, I. C. M. (1981), str. 383.
 39. Brassington, F. and Pettitt, S. (1997), *Principles of Marketing*, Pitman Publishing, London, str. 383; Brassington, F. and Pettitt, S. (2005), *Essentials of Marketing*, Pearson Education, Harlow, England, str. 220.
 40. Dwyer, L., Forsyth, P. and Dwyer, W. (2010), str. 40-41.
 41. Isto, str. 41-42.
 42. Tribe, J. (2004), *The Economics of Recreation, Leisure and Tourism*, Elsevier, Oxford, str. 78-79; Dwyer, L., Forsyth, P. and Dwyer, W. (2010), str. 47-48.
 43. Tribe, J. (2004), str. 79; Dwyer, L., Forsyth, P. and Dwyer, W. (2010), str. 48-51.
 44. Dwyer, L., Forsyth, P. and Dwyer, W. (2010), str. 51.
 45. Sun Tzu, (2002), *Umeće ratovanja*, Alnari, Mono & Manana Press, Beograd, str. 32.
 46. Hooley, G., Saunders, J., Piercy, N. (2004), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Third Edition, Prentice Hall - Financial Time - Pearson Education, Harlow, England, str. 203-204; Hooley, G., Piercy, N., Nicolaud, B. (2008), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, fourth edition, Prentice Hall - Financial Time - Pearson Education, Harlow, England, str. 115-116.
 47. Gilligan, C. and Wilson, R. M. S. (2009), *Strategic Marketing Planning*, Second Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 251-252.
 48. Kotler, P., Armstrong, P., Saunders, J., Wong, V. (1999), *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice Hall Europe, London, str. 507; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), *Principles of Marketing*, twelfth edition, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 517; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), *Principles of Marketing*, 14th edition, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 529.
 49. Perreault, W. D. and E. J. McCarthy, *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, Fifteenth Edition, McGraw - Hill / Irwin, New York, 2005, str. 97.
 50. Kotler, P. (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Ninth Edition, Prentice Hall, International Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 230; Kotler, P. / Bowen, J. / Makens, J. (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Third Edition, Prentice Hall-Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 118; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 528-529.
 51. Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J. (1997), *Marketing*, 11th edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston, str. 35-36.
 52. Jobber, D. (2001), *Principles & Practice of Marketing*, Third Edition, McGraw-Hill Publishing Company, London, str. 575; Jobber, D. (2004), *Principles and Practice of Marketing*, 4th edition, McGraw-Hill Book Company, London, str. 682-683.
 53. Cravens, D. W. (1997), *Strategic Marketing*, Fifth Edition, Irwin, Chicago, str. 101; Winer, R. S. (2000), *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 169-170.
 54. Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 517; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 528-529.
 55. Freyer, W. (2009), str. 215-216.
 56. Cravens, D. W. (1997), str. 101; vidi takode: Winer, R. S. (2000), str. 168 i 169; Kotler, P. / Bowen, J. / Makens, J. (2003), str. 119; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, Twelfth Edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 346; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 518; Benkenstein, M. (2002), *Strategisches Marketing: Ein wetbewerbsorientierter Ansatz*, 2. Auflage, Kohlhammer, Stuttgart, str. 18.
 57. Kotler, P. und Bliemel, F. (1999), *Marketing Management: Analysis, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, str. 397.
 58. Enz, C. A. (2010), *Hospitality Strategic Management: Concept and Cases*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str. 60.
 59. Hooley, G., Saunders, J., Piercy, N. (2004), str. 119-120.
 60. Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York, str. 4.
 61. Kotler, P. (1997), str. 230-233; Kotler, P. (2000), *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 220-223; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 344; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 517.
 62. Enz, C. A. (2010), str. 64.
 63. Drummond, G., Ensor, J. and Ashford, R. (2008), *Strategic Marketing Planning and Control*, Third Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 30.
 64. Boyd, H. W., Walker, O. C., Larréché, J.-C. (1995), *Marketing Management: A Strategic Approach with a Global Orientation*, Second Edition, Irwin, Chicago, str. 73.
 65. Kotler, P. (1997), str. 235-236; Kotler, P. (2000), str. 224; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 518; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 530.
 66. Drummond, G., Ensor, J. and Ashford, R. (2008), str. 31; Hooley, G., Saunders, J., Piercy, N. (2004), str. 212; Hooley, G., Piercy, N., Nicolaud, B. (2008), str. 123.
 67. Enz, C. A. (2010), str. 200; Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (2012), *Strategic Management and Business Policy - Toward Global Sustainability*, Thirteenth Edition, Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey, str. 116.
 68. <http://mba-lectures.com/management/strategic-management/1000/strategic-group-mapping.html>, pristup 02.02.2011; Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (2012), str. 116.
 69. Benkenstein, M. (2001), *Entscheidungsorientiertes Marketing: Eine Einführung*, Gabler, Wiesbaden, str. 68-69.
 70. Kotler, P. (1997), str. 233-235; Kotler, P., Armstrong, P.,

- Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 509-510; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 519; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 531; Wöber, K. W. (2002), *Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries: The Selection of Benchmarking Partners*, CABI Publishing, Wallingford, Oxon, UK, str. 1-22.
71. Kotler, P. (1997), str. 236-237; Kotler, P., Armstrong, P., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 510; Kotler, P. (2000), str. 224-226; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 519.
 72. Freyer, W. (2009), str. 224.
 73. Kotler, P. (1997), str. 239; Kotler, P. und Bliemel, F. (1999), str. 412-413; Kotler, P. (2000), str. 226-227; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 519-520; Gilligan, C. and Wilson, R. M. S. (2009), str. 278.
 74. Hooley, G., Saunders, J., Piercy, N. (2004), str. 221; Hooley, G., Piercy, N., Nicoulaud, B. (2008), str. 131-132.
 75. Kotler, P. (1997), str. 243-244; Kotler, P., Armstrong, P., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 511-515; Kotler, P. und Bliemel, F. (1999), str. 416-418; Kotler, P. (2000), str. 229-230; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 520-521; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 531-532; Gilligan, C. and Wilson, R. M. S. (2009), str. 282-284.
 76. Pfaff, D. (2004), *Competitive Intelligence: Wissensbasierte Konkurrenzforschung*, str. 26-27, <http://www.infomarketing.de> (pristup 22.04.2011).
 77. Frechtling, D. C. (2001), *Forecasting Tourism Demand: Methods and Strategies*, Butterwort - Heinemann, Oxford, str. 8.
 78. Archer, B. (1994), Demand forecasting and estimation, u Brent Ritchie, J. R. and Goeldner, C. R. (eds.), *Travel, Tourism, and Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers*, 2nd edition, Wiley, str. 105.
 79. Hill, W. und Rieser, I. (1990), str. 729.
 80. Rosenberg, L. J. (1977), *Marketing*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, str. 117.
 81. Dwyer, L., Forsyth, P. and Dwyer, W. (2010), str. 83.
 82. Senić, R. (2000), *Marketing menadžment*, treće izmjenjeno i dopunjeno izdanje, „Prizma”, Kragujevac, str. 163-167.
 83. Frechtling, D. C. (2001), str. 5-6; Dwyer, L., Forsyth, P. and Dwyer, W. (2010), str. 84-88.
 84. Wheelwright, S. C. and Makridakis, S. (1973), *Forecasting Methods for Management*, John Wiley and Sons, New York., str. 4-5.
 85. Bell, M. L. (1972), *Marketing: Concepts and Strategy*, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, str. 485.
 86. Kinnear, T. C. and Taylor, J. R. (1996), *Marketing Research - An Applied Approach*, 5th edition, McGraw-Hill, Inc., New York, str. 737.
 87. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 345; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 366; Kotler, P. (2000), str. 126; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, Twelfth Edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 133.
 88. Frechtling, D. C. (2001), str. 19.

MIS I MARKETING ISTRAŽIVANJA U TURIZMU

GLAVA 5

"Bez informacija, ljudi mogu da izbegnu odgovornost; sa informacijama, oni ne mogu da je izbegnu." (Jan Carlzon, SAS Airlines)

CILJEVI IZUČAVANJA

Ova glava pomoćiće vam da bolje razumete:

- 1) *značaj informacija za donošenje odluka u marketingu*
- 2) *prirodu i svrhu marketing i turističkog informacionog sistema (MIS i TIS),*
- 3) *važnost marketing istraživanja,*
- 4) *faze u procesu marketing istraživanja,*
- 5) *prednosti i nedostatke različitih metoda prikupljanja podataka,*
- 6) *kako se može organizovati marketing istraživanje.*

1 DONOŠENJE ODLUKA

U MARKETINGU I INFORMACIJE

Verovatno najznačajnija skorija promena u poslovnoj sredini je priznanje da je prikupljanje informacija presudno. A pošto je primarna funkcija marketinga da oceni mogućnosti zadovoljavanja potreba i uskladi resurse sa njima, za marketing je od ekstremnog značaja znanje koje proističe iz informacija.

Danas je potreba za efikasnim upravljanjem informacijama veća nego ikada - posebno u marketingu, koji zaista usmerava celokupno poslovanje firme. Otuda je informacija osnova i glavni izvor za rešavanje problema i donošenje odluka sa kojima se menadžer marketinga svakodnevno konfrontira. Svaka odluka ima jedinstvene potrebe za informacijama, a relevantne strategije se mogu razviti bazirajući se na informacijama koje su prikupljene preko marketing istraživanja. Kao što smo napred istakli, razumevanje potrošača i još važnije identifikovanje ko su, šta žele od proizvoda ili usluga, kako i gde žele da budu na raspolaganju i po kojoj ceni će da ih kupe su samo neki od najvažnijih kriterija odlučivanja kojih mora da bude svestan menadžer marketinga.

Organizacije širom sveta gube polovinu svojih kupaca svakih pet godina. Ali većina menadžera ne

uspeva da spozna tu činjenicu. Više od 2/3 ne uspeva da zadovolji superiorne potrebe kupaca, jer su njihove percepcije o tome šta njihovi kupci stvarno žele daleko od realnosti. To nije zbog toga što oni ne brinu o potrebama kupaca, nego što pokušavaju da dođu do pogrešnog cilja sa pogrešnim ljudima. Češće nego ne, kompanije sprovode istraživanje da nauče šta je bilo loše. Istraživanje posle činjenice je najčešći tip istraživanja u svetu.

Da bismo shvatili u potpunosti prirodu informacija i njihov značaj u donošenju odluka, potrebno je da ukažemo na razliku između informacija i podataka. Ukratko, podaci su *potencijalne* informacije. Kada im se da određeno značenje, oni postaju informacija. Prema tome, informacija potiče od interpretacije podataka. Važno je napomenuti da menadžment zasniva svoje odluke na informacijama, a ne na podacima. Ona je samo interpretacija činjenica ili brojeva koji definišu problem ili otkrivaju trend ili identifikuju mogućnost. Da bismo ilustrovali ovu razliku, razmotrimo posao menadžera marketinga. Oni prvo prikupe podatke iz brojnih izvora; onda sklapaju i analiziraju podatke da bi dobili informaciju koja može dovesti do odluke i, konačno, rešenja problema. Informacija je vitalni input za uspešno donošenje odluka i rešavanje problema u marketingu.

Za odluku su potrebne informacije i kriteriji odlučivanja. Pragmatična definicija je:

odluka = informacije + kriteriji odlučivanja (rasuđivanje i analiza), gde su

informacije = podaci + interpretacija (rasuđivanje i analiza), a

rasuđivanje = iskustvo + znanje, takođe

iskustvo = raniji problemi + ranije akcije + raniji rezultati

Kriteriji odlučivanja su faktori koji se moraju razmotriti pre nego što se dođe do najprihvatljivije odluke. **Sposobnost rasuđivanja** je veoma ličan atribut, koji predstavlja akumulirano znanje i iskustvo

vo osobe. *Iskustvo* potiče iz kritičkog preispitivanja prošlih problema, akcija preduzetih da se reše problemi i uočenih rezultata akcije.

Mada su informacije veoma važne za donošenje odluka u marketingu, moraju se, ipak, istaći sledeće *pritužbe* koje dolaze od menadžera marketinga: 1) ima veoma mnogo pogrešnih marketing informacija, 2) nema dovoljno pravih marketing informacija, 3) marketing informacije su tako disperzirane po celom preduzeću da se obično mora da uloži veliki napor da se lociraju u jednostavne činjenice, 4) važne marketing informacije se ponekad prećutkuju od potčinjenih, ako veruju da će one da se nepovoljno odraze na njihove rezultate, 5) važne informacije često stižu suviše kasno da bi bile korisne i 6) informacije često stižu u formi koja ne ostavlja nikakvu ideju o njihovoj tačnosti i nema nikoga ko bi ih potvrdio.[1]

Ukratko, osnovna realnost je da se većina preduzeća još uvek nije adaptirala intenzivnim zahtevima za informacijama koje su nužne za uspešnu konkurenciju u savremenoj privredi. Bez obzira koliko je veliko preduzeće i čime se ono bavi, prava informacija u pravo vreme može napraviti razliku između uspeha i neuspeha marketinga. Kadgod marketing menadžeri hoće da lansiraju novi, promene ili eliminišu postojeći proizvod, kreiraju ili modifikuju marketing program ili identifikuju ili ocene potrebe potrošača, suočavaju se sa procesom donošenja odluka koji vodi dobiti ili gubitku. U današnjoj sredini koja se brzo menja, opterećenom sa rizikom i neizvesnošću, čak i male greške mogu se pretvoriti u velike gubitke.

Smatra se da savršene informacije znače sposobnost da se predvidi ili kontroliše budućnost. Za dobro upravljanje preduzećem, potrebno je upravljati njegovom budućnošću, a da bi se upravljalo budućnošću potrebno je da se upravlja informacijama.[2] Za efikasno upravljanje informacijama, preduzeću je potreban marketing informacioni sistem (MIS).

Zavisno od njihovih potreba i nivoa sofisticacije, menadžeri marketinga mogu da koriste četiri glavna izvora informacija.

Prvi izvor su izveštaji koje redovno sastavljaju i prodaju istraživačke firme. Ovi izveštaji se nazivaju *sindikalne usluge*, zbog toga što se sastavljaju nemajući u vidu nekog određenog klijenta, ali se prodaju bilo kome ko je zainteresovan.

Drugi izvor je *marketing informacioni sistem* (MIS), interna aktivnost firme koja obezbeđuje kontinualni, planirani - ili na zahtev - tok standardizovanih izveštaja.

Treći izvor je *sistem za podršku marketing odlukama* (SPMO). On je, takođe, internog karaktera, ali omogućava menadžerima da interaktivno deluju sa podacima preko personalnih kompjutera radi odgovora na specifična pitanja.

Četvrti izvor je neponovljivi, sopstveni *projekat istraživanja marketinga*, koga sprovodi štab preduzeća ili nezavisna istraživačka firma, radi odgovora na specifično pitanje. U sledećem izlaganju koncentrisaćemo se na poslednja tri izvora informacija.

2 MARKETING INFORMACIONI SISTEM (MIS)

2.1 Potreba za MIS

MIS je glavno sredstvo koje koristi menadžment kao pomoć u rešavanju problema i odlučivanju. Danas mnoge snage u i van preduzeća postavljaju kao imperativ da svaka firma što je moguće efikasnije upravlja njenim marketing informacijama. Razmotrimo samo neke od ovih snaga - eksternih i internih - i njihovu povezanost sa menadžmentom informacija.[3]

- *Skraćenje vremena koje stoji menadžeru na raspolaganju za donošenje odluka.* Životni ciklusi proizvoda često su kraći nego što bi bilo uobičajeno i preduzeća su prisiljena da skraćuju vreme koje je potrebno za ceo proces njihovog razvoja novog proizvoda.

- *Marketing aktivnost je postala kompleksnija i šira u svom domenu.* Preduzeća proširuju svoja tržišta, čak do tačke angažovanja u multinacionalnom marketingu. Naši uvidi u ponašanje kupaca, iako ograničeni, još uvek su dovoljni da nam kažu da postoji svet podataka o ponašanju koje treba da prikupimo i shvatimo.

- *Nestašice energije i drugih sirovina* znače da moramo da mnogo efikasnije koristimo raspoložive resurse. Preduzeće treba da zna koji su od njegovih proizvoda rentabilni, a koji treba da se eliminišu.

- *Rastuće nezadovoljstvo potrošača* često je intenzivirano zbog toga što menadžmentu nedostaju adekvatne informacije o nekim aspektima njegovog programa marketinga. Moguće je da preduzeće ne može da realizuje svoj proizvod zato što ne ispunjava očekivanja kupaca ili što njegovi posrednici ne obavljaju adekvatno svoj posao. Firmama je potrebno istraživanje za brzo identifikovanje problema i njihovo rešavanje pre nego što budu imali za rezultat gubljenje posla.

- *Konkurentski pritisci.* Da bi bila uspešna, preduzeća moraju da razviju i prodaju nove proizvode

mного brže nego ikada pre. To zahteva istraživanje za praćenje potreba kupaca i iznalaženje šta rađe sadašnji i potencijalni konkurenti.

- **Trošak greške.** Marketing je skup. Neuspeo marketing napor može da izazove ogromne - čak fatalne - gubitke za firmu. Zato pre nego što krene u realizaciju marketing programa, firma treba da analizira tržište, konkurenciju i prospektivne kupce.

- **Eksplzija znanja (eksplozija informacija)** je upravo fantastična. Imamo više nego adekvatnu ponudu informacija. Jednostavno treba da razmislimo šta da radimo sa njima - kako da upravljamo njima. Na sreću, kompjuteri i ostala sredstva za obradu informacija nastavljaju da se poboljšavaju, snabdevajući tako menadžment sa brzim, jeftinim sredstvima za obradu mase marketing informacija.

MIS može da pomogne menadžerima marketinga da se bore sa svakom od ovih dinamičnih snaga. Izgleda, nažalost, da mnoge firme danas preduzimaju malo ili gotovo ništa da bi upravljale informacijama na rafiniran način. Čak i danas mnoge firme nemaju službu marketing istraživanja.

2.2 Koncept i komponente MIS

Priznanje da uspešan marketing zahteva uspešne informacije dalo je povoda za kreiranje i sprovođenje MIS. Svrha MIS je da se obezbede informacije koje su potrebne za odluke, kako bi se moglo izbeći oslanjanje na intuiciju. Akcenat je na tome da ljudi iz marketinga moraju da shvate potrebu za informacijama i moraju da učine napor kako bi bili sigurni da će se informacije pribaviti i koristiti. Preduzeća moraju raditi na razvoju **kontinualnog toka informacija** i učiniti ih dostupnim menadžerima kadgod su im potrebne.

Kotler[4] definiše MIS na sledeći način: “**MIS se sastoji od ljudi, opreme i postupaka za prikupljanje, sortiranje, analizu, ocenu i distribuciju**

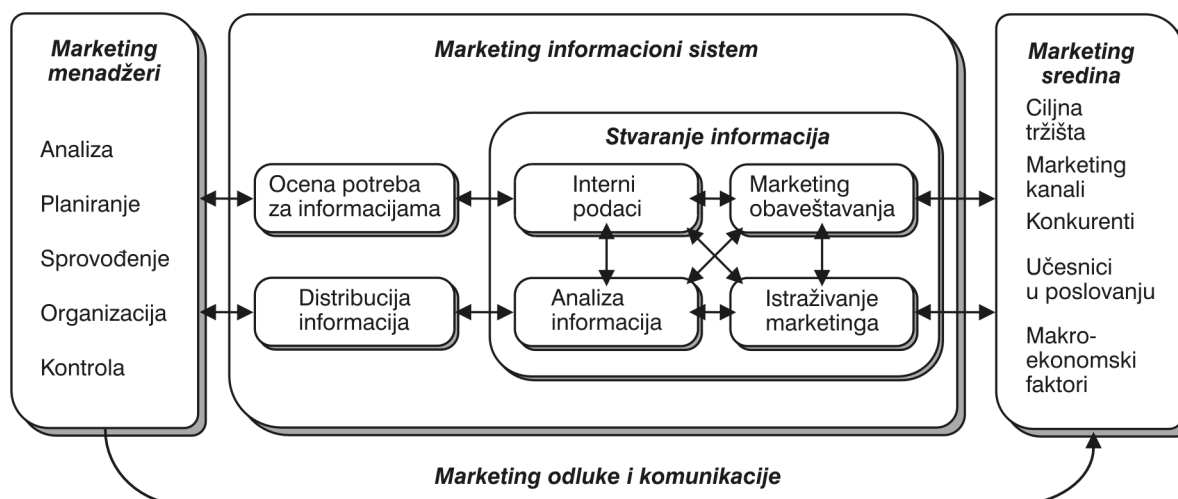
potrebnih, blagovremenih i tačnih informacija za donosioc marketing odluka”.

Koncept MIS je prikazan na slici 5-1. MIS počinje i završava se sa korisnicima informacija - marketing menadžerima. Da bi obavili njihove poslove analize, planiranja, implementacije i kontrole, menadžerima marketinga su potrebne informacije o stanju i kretanju događaja u sredini. Uloga MIS je prvo, da u saradnji sa menadžerima marketinga, **oceni njihove potrebe za informacijama**. Zatim, on stvara potrebne informacije iz **internih podataka** preduzeća, aktivnosti **marketing obaveštavanja** i procesa **istraživanja marketinga**. **Analiza podrške marketing odlukama** ocenjuje i prerađuje informacije da bi ih učinila korisnijim. Konačno, MIS **distribuiru informacije** menadžerima u pravom obliku i u pravo vreme da im pomogne u planiranju, izvršavanju i kontroli marketinga, odnosno donošenju boljih marketing odluka.

MIS u nekoj meri liči na vojno ili diplomatsko prikupljanje informacija. On prikuplja, prerađuje i skladišti potencijalno korisne informacije, koje trenutno postoje u fragmentiranom, neorganizovanom - ali neprikrivenom i raspoloživom - obliku na nekoliko lokacija unutar i van preduzeća. Međutim, u MIS se **ne** sugerišu upotrebe tajnih metoda prikupljanja obaveštenja kao što su privredna špijunaža ili zapošljavanje osoblja konkurenata da bi se došlo do njihovih tajni. U većini slučajeva preduzeće ne treba da se oslanja na takve tajne metode. Oni su često bezvredni ili čak kontraproduktivni. Sem toga, informacije koje su preduzeću potrebne obično se mogu pribaviti putem društveno prihvatljivih sredstava, samo ako firma hoće da uspostavi relativno jednostavan MIS.[5]

Ukoliko preduzeće nema neki sistem za prerađivanje i uskladištenje informacija koje su prikupljene unutar i spolja, verovatno je da neće uspešno koristiti

Slika 5-1 Marketing informacioni sistem[6]



marketing informacije. Bez takvog sistema, informacije koje pritiču iz ovih izvora često će se gubiti, iskrivljavati ili kasniti. Nasuprot tome, dobro postavljeni MIS može da obezbedi brz, manje skup i kompletniji tok informacija za donošenje odluka. Adekvatno postavljen MIS može služiti kao nervni centar preduzeća, koji kontinualno prati zbivanja na tržištu i odmah pruža informacije.

2.3 Turistički informacioni sistem (TIS)

Turistički informacioni sistem (TIS) je specifičan tip informacionog sistema. On se sastoji od različitih povezanih i međuzavisnih informacionih kanala koje koriste preduzeća ili društvena zajednica za njihovo promovisanje kao turističke atrakcije. Primeri ovih kanala obuhvataju državne promotivne poruke, regionalne turističke asocijacije, putničke informacione centre, promocije individualnih preduzeća, znanja zaposlenih, prijatelje, rodbinu, brošure i oznake, ostale putnike, povratnike i vizuelni imidž (izgled) zajednice, uključujući izloge prodavnica, bilborde, ugostiteljstvo, svesnost zajednice i ponos. Mada ovo nije iscrpna lista, ona daje neku ideju o tome šta se može koristiti kao kanal.

Postoje tri karakteristike koje imaju svi uspešni turistički informacioni sistemi (TIS):[7]

- ***Svaki kanal u sistemu ima svoju funkciju.***

Putnici koriste različite kanale da dobiju različite vrste informacija. Primer je odlučivanje o tome gde da se ide na odmor. Osoba može konsultovati prijatelja ili člana porodice za tu odluku; ali pri odlučivanju šta da radi kada dođe tamo, osoba može da razgovara sa posetiocima povratnicima ili zaposlenim u destinaciji.

- ***Svi informacioni kanali koji se koriste u sistemu su povezani jedni sa drugima.*** TIS je kao roman, jer ima mnogo različitih delova koji su međusobno povezani određenom temom. Čak i kada kanali sistema služe različitim funkcijama u obezbeđivanju informacija, oni su svi međusobno povezani porukom koju projektuju.

- ***Svi kanali koji se koriste u sistemu su međuzavisni.*** TIS funkcioniše kao slagalica. Različiti delovi sistema, kanali, koriste se za komuniciranje sa turistima. Ako bilo koji deo slagalice nedostaje, slika slagalice je nepotpuna. Ako jedan ili više kanala koji se koriste ne širi uspešno informacije, ili ako se informacije koje se šire ne mogu povezati sa ostatkom sistema, onda sistem neće uspešno da komunicira njegovu poruku u celini. Ako jedna ili više od ovih karakteristika nedostaje TIS-u, onda će njegova poruka biti nekonzistentna i neuspešna.

Marketing sistemi destinacije (Destination Marketing Systems - DMS) se odnose na niz različitih

smerova, kao što su baza podataka destinacije, sistemi upravljanja destinacijom ili putnički informacioni sistemi. DMS je informacioni sistem baziran na kompjuteru fundiran na geografskim vezama koje formiraju destinaciju. Oni obuhvataju informacije i rezervacije i posluju na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou.

Marketing sistemi i sistemi rezervacije destinacije mogli bi se definisati kao DMS. Oni, ili deo njih, negde se označavaju kao baza podataka destinacije ili sistemi upravljanja destinacijom. Na strani tražnje oni nude brojne forme pristupa preko potencijalnih posetilaca, direktno ili preko putničkih agencija i tour-operatora, call centara, centara za informisanje posetilaca i slično i sve više distribuciju preko globalnih distributivnih sistema (GDS) avio-prevoznika, mreža za kupovinu od kuće (preko TV i preko kompjutera) i internet. Na strani ponude, DMS obezbeđuje sveobuhvatne baze podataka o proizvodima i uslugama o ponudi destinacije (vidi glavu 4, sliku 4-1 i prateći tekst). Potrošačima je potrebno sve više informacija sve brže i lakše rezervisanje i kvalitetna usluga bilo gde tokom kupovine. DMS nudi rešenje ovih problema. Oni nisu savršeni, ali su vredni truda za ozbiljno praćenje turističkih aktivnosti, posebno na onim destinacijama koje privlače mnogo posetilaca.

Postoje najmanje tri značajna ***razloga*** zašto je neophodno da se upravlja TIS-om. Prvi razlog je što su putnicima potrebne organizovane informacije, tako da im je lakše da dođu do informacija i donesu odluke. Oni ne žele niti za to imaju vremena da sortiraju informacije koje su konfuzne i dezorganizovane. Što je lakše dobiti informaciju, to će se putnik osećati konfornije i više uživati u putovanju. Putnici koji su zadovoljni sa njihovim putovanjem verovatno će nam se ponovo obratiti i pričati drugima o tome kako su se dobro proveli na odmoru. Upravljanje vašim TIS-om možete da olakšate putnicima da dobiju informacije koje žele.

Drugi razlog je da prezentirate vaše proizvode i usluge i predstavite ih putnicima na jasan, koncizan i konzistentan način koristeći prigodan i tačan TIS. Treći razlog je što TIS igra važnu ulogu u razvoju društvene zajednice. Ovo je posebno značajno u turizmu, pošto putnici posmatraju društvenu zajednicu kao celinu, a ne kao pojedinačne delove. Ljudi zasnivaju svoj imidž o društvenoj zajednici na informacijama koje su dobili od njenog TIS-a. Imidž zajednice je bitan zbog toga što turisti često postaju budući investitori i stanovnici u zajednicama za koje smatraju da su atraktivne. Menadžeri žele da kontrolišu TIS, tako da je imidž koji se projektuje poželjan.[8]

3 PRIRODA MARKETING ISTRAŽIVANJA

3.1 Definisane marketing istraživanja

Pre više od 80 godina, pre nego što je iko ikada čuo za marketing ili marketing koncept, nekolicina naprednih kompanija počela je da svhata da im je potrebno više *objektivnih* i *pouzdatih* informacija o kupcima i tržištu pre nego što donesu odluku. U to vreme najviše rukovodstvo je dobijalo ograničene informacije prvenstveno od prodavaca sa terena ili u direktnom kontaktu sa samim kupcima. Dobijene informacije su često bile nezvanične, pristrasne, nekompletne, nepouzdate, subjektivne, površne. Danas skoro sve firme zasnivaju svoje planove i odluke na informacijama o tržištu, koje su *sistematski* i *objektivno* prikupljene i koje su prihvatljivo *kompletne*.

Razvoj marketing istraživanja početkom XX veka teče paralelno sa usponom marketing koncepta. Tokom ovog perioda, filozofija menadžmenta koja je usmeravala organizaciju postepeno se menjala ka današnjoj orijentaciji na potrošače. Tokom perioda od 1900. do 1930. godine, interes menadžmenta bio je prvenstveno usmeren na probleme i mogućnosti vezane za proizvodnju; između 1930. i kasnih 1940-ih godina, ova orijentacija se pomerila na probleme i mogućnosti vezane za distribuciju; od kasnih 1940-ih godina povećana pažnja se usmerila na potrebe i želje potrošača.

Informacije o tržištu potiču iz vrlo raznovrsnih izvora. Najraniji pokušaji da se prikupe informacije učinjeni su oko 1910. godine i sastojali su se uglavnom od intervjuisanja kupaca. U to vreme korišćen je termin *istraživanje tržišta* da bi se opisao proces prikupljanja takvih informacija. Međutim, danas, termin istraživanje tržišta ima vrlo restriktivno značenje, zbog mnogo šire raznovrsnosti informacija, koje su sada na raspolaganju menadžeru marketinga. Današnja i više precizna terminologija za sve ovo je *marketing informacije*, čime se odražava široka raznovrsnost izvora podataka o kupcima, o tržištu i o marketing aktivnostima preduzeća.

Rastuće prihvatanje marketing koncepta donelo je promenu u naglasku od "istraživanja tržišta" ka "marketing istraživanju". Istraživanje tržišta implicira da je fokus istraživanja bio na analizi tržišta. Pomeranje ka marketing istraživanju proširuje prirodu i ulogu istraživanja, sa naglaskom na kontakt između istraživača i procesa marketing menadžmenta. Interesovanje se ovde ne ograničava samo na tržište ili potrošače, već se obezbeđuju informacije za donošenje marketing odluka uključujući sve

raspoložive izvore: tržište, konkurenciju, strukturu distribucije, društveno i tehnološko okruženje itd.

Funkcija marketing istraživanja je jednostavno da obezbedi informacije za donošenje odluka na objektivni i sistematski način. Prema tome, *marketing istraživanje* se može definisati kao *sistematski i objektivni pristup stvaranju i pribavljanju informacija za proces donošenja odluka marketing menadžmenta*. [9]

Nešto novija definicija AMA (iz 2004. godine) glasi: "*Marketing istraživanje je funkcija koja povezuje potrošača, kupca i javnost sa prodavcem preko informacija* - informacije se koriste za identifikovanje i definisanje marketing mogućnosti i problema; da generiraju, rafiniraju i evaluiraju marketing akcije; da prate marketing performanse; i da poboljšaju naše razumevanje marketinga kao procesa. Marketing istraživanje specificira informacije koje su potrebne da se adresuju ova pitanja, oblikuje metod za prikupljanje informacija, upravlja i sprovodi proces prikupljanja podataka, analizira rezultate i komunicira nalaze i njihove implikacije". [10]

Pojmovi *marketing istraživanje* i *istraživanje tržišta* mogu da se razgraniče. *Istraživanje tržišta* je sistematsko bavljenje istraživanjem tržišta (sučeljavanja ponude i tražnje), posebno analizom sposobnosti ovih tržišta da ostvare prodaju. Pojam *marketing istraživanje* je, s jedne strane, obuhvatniji, a - s druge strane - užo od pojma istraživanje tržišta. Pojam marketing istraživanje je obuhvatniji, pošto ima za predmet sve probleme informacija koji rešavaju oblikovanje prodaje preduzeća. Posebno se moraju uzeti u obzir dejstvo aktivnosti marketinga (na primer istraživanje promocije, distribucije, proizvoda i cena) i temeljno ispitivanje relevantnog stanja stvari unutar preduzeća (na primer, troškova prodaje, lagerovanja, kapaciteta). U ovom smislu *istraživanje tržišta* - istraživanje na određenom tržištu prodaje - je samo jedna komponenta marketinga. Pojam istraživanje marketinga je, naprotiv, užo od pojma istraživanje tržišta, pošto marketing istraživanje tangira samo tržišta prodaje preduzeća. Istraživanje tržišta se odnosi i na stranu nabavke preduzeća (na tržište nabavke rada, kapitala i sirovina). [11]

U praksi preduzeća, često će se svakako manje govoriti o marketing istraživanju nego o istraživanju tržišta. Pa ipak, tradicijom uslovljen izbor reči „istraživanje tržišta” kao nadređeni pojam može dovesti do zabune, pošto se u okviru marketinga ne radi isključivo samo o istraživanjima tržišta (tržištima nabavke, rada, finansijskom i prodaje), nego generalno o obuhvatanju i obradi stvarnog stanja

stvari koje se odnosi na tržište prodaje i internih informacija. U osnovi, marketing istraživanje se bavi sa četiri područja istraživanja:[12]

1. Razvojem tržišta. Za ocenu tržišnih šansi i relativnog značaja tržišta, od posebnog interesa je kretanje potencijala tržišta i volumena tržišta. Pored toga, ocenjuje se uticaj tendencija u okruženju (npr. kretanja stanovništva, političkih promena) u vezi sa potencijalom i volumenom ukupnog tržišta i preduzeća.

2. Ponašanjem tržišnih učesnika. Posmatranje sadašnjeg kao i procena budućeg ponašanja tržišnih učesnika u velikoj meri utiče na odluke u marketingu. Stoga se istraživanju tržišnih učesnika pripisuje veliki značaj. U to se ubrajaju istraživanje potrošača, istraživanje trgovine i istraživanje konkurencije.

3. Delovanjem instrumenata marketinga. Pošto se teži efikasnom korišćenju budžeta za marketing, preporučuje se da se unapred (ex ante) proceni delovanje angažovanja instrumenata, kao i merenje ex post. U okviru istraživanja proizvoda, cene, komunikacija i distribucije, zadatak marketing istraživanja je da proceni nameravano delovanje različitih mera, kako bi se minimizirao rizik pogrešnog investiranja. Posle angažovanih instrumenata treba preispitati efektivnost primenjenih mera.

4. Posmatranjem marketing faktora koji su specifični za preduzeće. Visoka dinamika promena tržišta zahteva permanentno nadgledanje tržišno relevantnih faktora i pri njihovom odstupanju preduzimanje odgovarajuće analize uzroka. Stoga se u dalje zadatke marketing istraživanja koje je usmereno na preduzeće ubrajaju posmatranje obima prodaje, tržišnog učešća, doprinosa pokriću troškova i ostvarivanju neto dobiti, sastavljanje statistike prodaje itd.

Mnoga preduzeća od 1960-ih/1970-ih godina sistematski praktikuju marketing istraživanje. Dok su u prošlosti u prvom planu bili klasično istraživanje tržišta i tržišne prognoze, u novije vreme sve više dobijaju na značaju istraživanja konkurencije i okruženja. To posebno važi za tržišta koja se dinamično razvijaju (npr. telekomunikacije, mediji, moda, turizam itd.).

Ima autora koji smatraju da je prava pedanterija, ili čisto akademsko cepidlačenje, to što se pravi razlika između istraživanja tržišta i marketing istraživanja i da je najveći deo radova publikovan pod naslovom istraživanje tržišta u stvari marketing istraživanje. U narednom izlaganju pojmovi istraživanje tržišta, marketing istraživanje i istraživanje prodaje koristiće se kao sinonimi.

Primarni *cilj* istraživanja marketinga je da smanji rizik odluke putem snabdevanja menadžmenta sa relevantnim, blagovremenim i tačnim informacijama. Stara se da se rizici mogu blagovremeno spoznati i proceniti. Doprinosi da se otkriju i anticipiraju šanse i razvoji događaja. Bira iz prave poplave informacija one koje su relevantne i obrađuje ih. Istraživanje marketinga često pada u nemilost kod menadžmenta zbog toga što ono samo *smanjuje*, ali ne može da *eliminiše* takav rizik. Čak i najbolje informacije ne mogu u potpunosti da eliminišu rizik kao immanentnu kategoriju tržišne privrede.

Postoje barem dva razloga zašto istraživanje marketinga ne može da obezbedi savršene odgovore ili u celini eliminiše rizik. Prvi, ljudi su ekstremno kompleksna bića i čak najmoćnija psihološka i sociološka sredstva mogu da nam pomognu da razumemo samo mali procenat ljudskog ponašanja. Kao rezultat toga, istraživači marketinga veoma često jednostavno dolaze do pogrešnih zaključaka u predviđanju šta će potrošači da urade u određenoj situaciji kupovine. Drugi, iznenadna promena u okruženju, bilo ekonomske, pravne, političke, društvene ili tehnološke prirode, može da znači da rezultati izučavanja tržišta više nisu relevantni.

Istraživanje marketinga je nužno utoliko pre, što je preduzeće veće i kompleksnije, što je veći značaj i objektivna i/ili subjektivna neizvesnost u vezi sa veličinom koja se istražuje za ukupnu situaciju planiranja preduzeća, što je veće specijalno prostorno tržište, što manje fleksibilno organizacija preduzeća može da reaguje na promene okvirnih uslova, što je manje specijalno iskustvo rukovodstva preduzeća i što su manji lični kontakti zaposlenih u preduzeću sa značajnim informacijama.

Neke od *koristi* ili *funkcija* istraživanja putovanja su sledeće:[13]

1. Da označi značajne probleme. Konstantan pritisak svakodnevnih poslovnih aktivnosti ostavlja rukovodiocima putovanja malo vremena da se fokusiraju na probleme koji ometaju poslovanje. Izolacija uzroka i problema koji kreiraju neefikasnost je često jedan od najvažnijih pojedinačnih doprinosa koje istraživanje putovanja daje menadžmentu.

2. Da održi organizaciju ili preduzeće u kontaktu sa njenim tržištima. Istraživanje putovanja identifikuje trendove, interpretira tržišta i prati promene na tržištima tako da se mogu formulisati politike koje su usmerene u pravom smeru i zasnovane na činjenicama, a ne na uverenjima ili mišljenjima. Istraživanje smanjuje rizik neanticipirane promene na tržištu. Na neki način, istraživanje je osiguranje od ovih promena, preduzeće se osigurava da ne

zapadne u nevolje sa proizvodom sve dok ne postane zastareo.

3. Da se smanji rasipanje. Istraživanje je uvek bilo uspešno u metodima merenja poslovanja da eliminiše one metode koji su neefikasni i da se koncentriše na one koji su najuspešnije. Automatizacija putovanja čini ovu upotrebu još značajnijom. Kriza energije dovela je do istraživanja koje je doprinelo dramatičnim uštedama u gorivu za avione.

4. Da se nađu novi izvori profita. Istraživanje može dovesti do otkrivanja novih tržišta, novih proizvoda i novih upotreba za postojeće proizvode. Istraživanje može da pokaže sektoru smeštaja tipove soba i tipove objekata za smeštaj koji bi trebalo da se ponude da bi se podmirile potrebe kupaca.

5. Da pomogne u promociji prodaje. Mnogo puta rezultati istraživanja su interesantni ne samo za firmu, nego i za javnost i mogu se iskoristiti u propagandi i promociji. To se posebno odnosi na istraživanje stavova potrošača, kao i na istraživanje gde se potrošači zamole da rangiraju proizvode i usluge.

6. Za kreiranje goodwilla. Potrošači reaguju povoljno na istraživanje putovanja; oni smatraju da kompanija koja je uključena u istraživanje stvarno brine o njima i nastoji da kreira proizvod i uslugu koji će podmiriti njihove potrebe.

3.2 Forme marketing istraživanja

Osnovni zadatak marketing istraživanja je pokrivanje potreba za aktuelnim informacijama, odnosno potreba za informacijama koje se očekuju u budućnosti. Heterogenost različitih zahteva za informacijama pri tom dovodi do mnoštva formi marketing istraživanja. Pomenućemo samo neke najvažnije:[14]

- Prema **okruženju** koje se istražuje, razlikujemo **mikro-** i **makrookruženje**. U mikrookruženje spadaju, pre svega, veličine kao što su tražnja, konkurencija, interesne grupe itd., a u makrookruženje tehnologija, pravo, politika, ekonomija, ekologija, demografija itd.

- Prema **izvorima** za dobijanje informacija u obzir dolaze **interni** i **eksterni** izvori. U oba slučaja već su date pretpostavke za informacije, one moraju samo da se aktiviraju.

- Prema **vrsti predmeta istraživanja** pravi se podela na demoskopsko i ekoskopsko istraživanje. **Demoskopsko istraživanje** je vezano za pojedinačne učesnike na tržištu na nivou krajnjeg potrošača. Pri tom se ispituju objektivne činjenice kao što su starost, pol, zanimanje kupca, ali i svojstva subjektivnog karaktera kao što su stavovi, mišljenja ili

motivi. Sadržaji ispitivanja demoskopskog istraživanja tržišta naročito su: načini ponašanja (ponašanja kupaca, ponašanja informacija), demografska obeležja (starost, pol, porodično stanje), socio-grafске činjenice (zanimanje, društveni sloj, prihodi, imovina), subjektivno stanje stvari (znanja, zapažanja, mišljenja, stavovi, namere, želje). **Ekoskopsko istraživanje** obuhvata, naprotiv, objektivne tržišne veličine koje su izdvojene od učesnika na tržištu, koje se ne odnose na pojedinačne osobe. Ovde su predmet tržišnog istraživanja agregatne ekonomske činjenice o tržištu kao npr. prodaja, cena ili kvalitet robe, stanje zaliha, tržišno učešće, stepen distribucije. Ove veličine predstavljaju rezultat aktivnosti odnosno načina ponašanja učesnika na tržištu.

- Prema **načinu sprovođenja pribavljanja informacija** pravi se razlika između sekundarnog i primarnog istraživanja. **Sekundarno istraživanje** (Desk Research) ima za zadatak pribavljanje, sastavljanje i analizu materijala koji negde drugde već postoje (npr. prognoza tržišnog potencijala na bazi istraživanja koje je obavilo udruženje za tu granu delatnosti, obaveštenja o novim pronalascima u poslovnim časopisima). Nasuprot tome, kod **primarnog istraživanja** (Field Research) potreba za informacijama za specifičnu svrhu pokriva se putem istraživanja tržišta. Potrebno je prikupiti nove, originalne podatke da bi moglo da se udovolji postavljenom cilju istraživanja (npr. prihvatanje novog proizvoda, osvajanje novih tržišta, stavovi potrošača).

- Prema **mestu merenja** istraživanja se dele na laboratorijsko istraživanje i istraživanje na terenu. U okviru **laboratorijskog istraživanja** ne postoje realne tržišne prilike i testirana osoba je svesna istraživanja, dok u okviru **istraživanja na terenu** studije istraživanja tržišta se sprovode u realnim okolnostima bez znanja ispitivanih osoba.

- Prema **metodu istraživanja** razlikujemo ispitivanje, posmatranje i eksperimentisanje. Klasičan instrument marketing istraživanja je **ispitivanje**, kod kojeg se informacije dobijaju putem odgovora ispitanika (npr. ispitivanje imidža proizvoda ili turističke destinacije putem usmenog, pismenog ili telefonskog ispitivanja). Kod **posmatranja** treba pribaviti željene informacije bez znanja učesnika (npr. posmatranje upotrebe proizvoda sa videokamerama, kretanje potrošača u supermarketima). Kod **eksperimenta** stvara se veštački ambijent da bi moglo da se izmeri delovanje mera marketinga izolovano od faktora smetnji (npr. akcije posebne ponude u trgovini, preferencije proizvoda kod potrošača).

- Prema **vremenskoj dimenziji** radi se o veličinama koje se odnose na prošlost (retrospektivno), sadašnjost (adspektivno, dijagnoza) ili budućnost (prospektivno, prognoza) istraživanje. Istraživanje koje se odnosi na budućnost naziva se i marketing prognoza.

- Prema **prostoru** na koji je istraživanje marketinga usmereno, vrši se podela na lokalno, regionalno, nacionalno i supranacionalno istraživanje marketinga.

- Prema **učestalosti** razlikuju se istraživanja koja se sprovode samo jedanput i istraživanja koja se sprovode više puta, uglavnom regularno, kontinualno. Pri tom je još važno da li se radi o istim anketiranim osobama, kao npr. kod panela, ili o različitim osobama. Jednokratna istraživanja su posebna istraživanja, npr. za procenu tržišnih šansi na stranim tržištima. Permanentna istraživanja pokušavaju da obuhvate tekuća kretanja relevantnih faktora na tržištu, kao što su npr. podaci o prodaji u fizičkom i vrednosnom izrazu ili tržišnom učešću.

- Kao **nosioci** istraživačkih aktivnosti dolaze u obzir sopstvena organizacija, dakle služba za marketing istraživanje preduzeća, ili eksterni, dakle institut za istraživanje marketinga. Često se sreće i podela rada između ova dva nosioca istraživanja.

- Prema **predmetu** istraživanja marketinga mogu se razlikovati istraživanje mišljenja, istraživanje motiva, istraživanje imidža, istraživanje ponašanja, istraživanje kupaca itd., ali i istraživanje tržišta prodaje, istraživanje tržišta nabavke, istraživanje finansijskog tržišta itd., kao i marketing istraživanje potrošnih dobara, poslovnih dobara i usluga, koje je usmereno na posebnosti ovih tržišta.

- Prema **tipu** podataka istraživanja i **vrsti merenja**, pravi se razlika između kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja. **Kvalitativno istraživanje** obuhvata skup podataka koji su otvoreni za interpretaciju, npr. mišljenja ljudi, gde ne postoji namera utvrđivanja statističke validnosti. Ovaj tip istraživanja je posebno koristan za istraživanje motivacija, stavova, verovanja i namera, pre nego da se koristi uzorak baziran na verovatnoći. **Kvantitativno istraživanje** uključuje skup informacija koje se mogu kvantificirati i nisu otvorene u istom nivou interpretacije kao kvalitativno istraživanje. Ono obuhvata podatke kao što su cifre prodaje, tržišno učešće, veličina tržišta, povraćaj proizvoda ili žalbe potrošača, demografske informacije.

- Istraživanje se dalje može podeliti prema **vrsti istraživanog instrumenta marketinga**. **Istraživanje proizvoda** analizira poziciju datog proizvodnog programa, kao i izgled za uspeh izmena proizvoda. U središtu **istraživanja cena** je analiza zapaža-

nja cena i reagovanja kupaca i konkurenata na promene cena. **Istraživanje komuniciranja** ispituje mogućnosti uticaja na ciljne grupe putem različitih instrumenata komuniciranja i sredstava propagande. Konačno, **istraživanje distribucije** je usmereno na to da analizira efikasnost postojećih kanala distribucije, kao i šanse za uspeh novih mogućnosti prodaje.

- Prema **vrsti istraživanih tržišnih učesnika**, istraživanje se deli na istraživanje potrošača, istraživanje konkurencije i istraživanje posrednika u prodaji. **Istraživanje potrošača** se bavi sa različitim načinima ponašanja potrošača u procesu odlučivanja o kupovini (npr. ponašanje informacija, izbor mesta kupovine, lojalnost marki, svesnost cene i ponašanje pri reklamacijama). U okviru marketing istraživanja sve više raste značaj **istraživanja konkurencije**, tj. analizi pozicije glavnih konkurenata u poređenju sa sopstvenim preduzećem, kao i oceni strategija konkurenata. U prvom planu **istraživanja posrednika** su načini ponašanja i zahtevi uključenih posrednika (npr. prihvatanje novih formi pakovanja u trgovini).

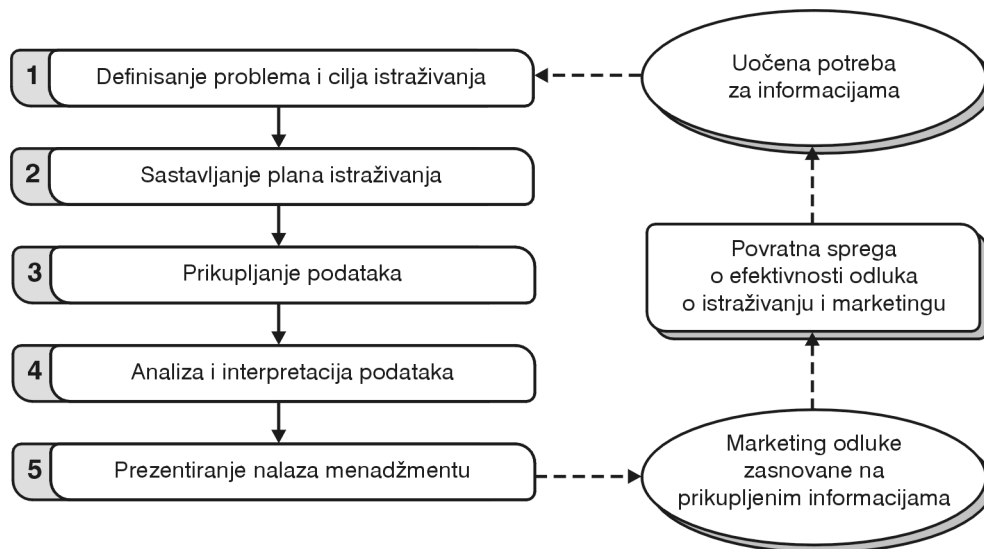
4 PROCES MARKETING ISTRAŽIVANJA

Odluke o projektu marketing istraživanja, kao i sve marketing odluke, prolaze jedan proces. Taj proces marketing istraživanja mogao bi se posmatrati kao serija koraka, u koje su - u različitoj meri - uključeni menadžeri i istraživači marketinga. On bi se mogao podeliti u sledeće faze: 1) definisanje problema i cilja istraživanja, 2) oblikovanje plana istraživanja, 3) prikupljanje podataka, 4) analiza i interpretacija podataka i 5) prezentiranje nalaza menadžmentu (slika 5-2). Neki autori[15] posebno navode još jednu fazu: 6) donošenje marketing odluke.

Može se primetiti da ovaj proces sledi gotovo istu osnovnu shemu kao i drugi oblici istraživačke aktivnosti, kao što su naučna ili akademska istraživanja. Da bi bilo korisno, istraživanje mora biti sprovedeno objektivno i tačno. Slučajno, nestrukturirano istraživanje je, u najmanju ruku, rasipanje sredstava, a u najgorem slučaju može da dovede u zabludu.

Naučni metod zahteva uređen istraživački proces. Napomenimo da je menadžment u centru procesa. Ciljevi istraživanja se ne mogu adekvatno definisati bez menadžerskog inputa. Posle svega, menadžer je taj koji konačno donosi odluku. Neki menadžeri neće da pažljivo specificiraju informacije koje su im potrebne. Kreću se slepo napred - nadajući se da će istraživanje dati „odgovor”. Drugi menadžeri mogu imati jasno definisan problem ili

Slika 5-2 Proces istraživanja marketinga, adaptirano[16]



pitanje, ali posle toga gube svoj put. Ovi pristupi tipa pogodak ili promašaj rasipaju i vreme i novac.

5 DEFINISANJE PROBLEMA I CILJA ISTRAŽIVANJA

Definisanje problema marketing istraživanja je najvažniji i često najteži zadatak u projektu istraživanja. Sav napor, vreme i novac biće uzalud potrošeni, ako se problem ne razume ili je loše definisan. Ako istraživač ne zna šta je problem sa kojim se suočava donosilac odluke, onda proces istraživanja ne može biti vođen korektno. Uloga istraživača marketinga je da pomogne menadžmentu da identifikuje i izoluje problem. Često menadžeri marketinga imaju samo maglovite predstave o tome šta su njihovi problemi, ali istraživači treba da rade sa konkretnom definicijom problema. Ta definicija će usmeravati vođenje celokupnog procesa istraživanja. Ponekad definisanje problema oduzme više od polovine ukupnog vremena koje se potroši na istraživački projekt. Ali to je vreme dobro potrošeno, ako su ciljevi istraživanja jasno definisani. I najbolji istraživački rad na pogrešnom problemu je uzaludan napor, nepotrebno rasipanje vremena i novca. Otuda je u marketing istraživanju vredno podsetiti se stare izreke: „*Dobro definisan problem je upola rešen problem*” ili ista ideja izražena na drugi način: „*Ako ne znate šta tražite, ne možete ga ni naći*”.

Otuda u ovoj fazi menadžer marketinga i istraživač moraju *tesno saradivati* (intenzivni dijalog) da bi pažljivo definisali problem i saglasili se oko cilja istraživanja. Menadžer najbolje razume problem ili odluku za koju su potrebne informacije; istraživač najbolje razume istraživanje marketinga i kada da se prikupe informacije. Menadžeri moraju znati dovoljno o istraživanju marketinga da bi

mogli da učestvuju u planiranju i interpretaciji rezultata istraživanja. Ako malo znaju o istraživanju marketinga, mogu dobiti pogrešne informacije, prihvatiti nelogične interpretacije i tražiti informacije koje su suviše skupe. Iskusni istraživači marketinga koji shvataju problem menadžera treba takođe da pomognu menadžeru da definiše problem i da sugerišu načine na koje istraživanje može da pomogne da menadžer donese bolju odluku. Kada je problem pažljivo definisan, menadžer i istraživač mogu da utvrde ciljeve istraživanja. Obično je cilj da se *reši* problem, ali nije uvek tako. Često je cilj da se bolje razume ili *definiše* problem ili utvrdi da li firma čak ima problem ili šansu. **Problemi i mogućnosti**, kao kategorije ciljeva istraživanja, su - naravno - često povezani zbog toga što su problemi prerusene, maskirane mogućnosti.

Definisanje problema je ono što se u medicini naziva *dijagnoza*. Svrha definisanja nije da se odmah nađe pravo rešenje, već da se postavi pravo pitanje. Logična odluka može da se donese samo ako je marketing problem koji se rešava unapred precizno definisan. Svi problemi u marketingu ispoljavaju se na dva načina: pad obima prodaje ili dobiti, ili oba. Međutim, to je način ispoljavanja problema, *simptomi* kako se u medicini nazivaju. Treba naći prave *uzroke*. Neophodno je sagledati kritičan faktor koji je izazvao problem. To je onaj instrument marketing miksa koji mora da se promeni, pre nego što se bilo šta drugo preduzme, da bi se problem rešio. Precizno definisanje problema olakšava stvaranje alternativa za njegovo rešenje.[17]

Princip ledenog brega može pomoći u razjašnjavanju između simptoma i uzroka. Po ovom principu, donosilac odluke je u mnogim situacijama svestan samo 10% od pravog problema. Većinom

ono što se misli da je problem nije ništa više do simptom (tj. neki tip faktora izmerljive performanse tržišta, npr. gubitak prodaje, opadanje tržišnog učešća, nezadovoljni kupci), dok 90% problema je ili nevidljivo ili nije jasno shvaćeno od donosioca odluke (pravi problemi poslovanja/odlučivanja su npr. loši rezultati prodajne operative, neadekvatan sistem isporuke, nizak kvalitet proizvoda, loš imidž, neetičko postupanje sa kupcima itd.). Realni problemi su potisnuti ispod nivoa vode (pod vodom). Ako se delovi problema koji su pod vodom izostave iz definisanja problema i kasnije iz plana istraživanja, onda odluke koje se zasnivaju na istraživanju mogu biti manje nego optimalne.

Faza definisanja problema zvuči jednostavno - i u tome je opasnost. Vrlo lako se može dogoditi da se zamene simptomi sa problemom. Pretpostavimo da MIS firme ukazuje da opada obim prodaje preduzeća na određenim tržištima, dok troškovi ostaju isti - što ima za rezultat opadanje dobiti. Da li će pomoći u definisanju problema ako se pita: Kako možemo da zaustavimo opadanje prodaje? Verovatno ne. To bi bilo otprilike isto kao kada bi ste pacijentu sa oštećenim sluhom dali aparat za sluh, a da prethodno ne pokušate da pronađete **zašto** je pacijent imao problema sa sluhom. Lako se može zapasti u zamku pogrešne zamene simptoma za problem i tako stvoriti konfuziju oko cilja istraživanja. Istraživači mogu da ignorišu relevantna pitanja - dok se istovremeno upuštaju u skupu detaljnu analizu nevažnih pitanja.

U fazi formulisanja problema pitanja koja postavlja menadžer marketinga pretvaraju se u projekat istraživanja i definišu se ciljevi istraživanja. Kao rezultat trebalo bi da mogu da se formulišu konkretna pitanja istraživanja, na koja se odgovara u studiji istraživanja. Na primer: Da li iza opadanja prodaje preduzeća stoji gubitak tržišnog učešća i, ukoliko je to slučaj, zašto i kada je izgubljeno tržišno učešće?

Značaj jasnog identifikovanja i definisanja problema istraživanja ne bi trebalo preneglašavati. Osnov definisanja problema istraživanja je komunikacija koja se uspostavlja između donosioca marketing odluka i istraživača marketinga. U jednoj ili drugoj formi, donosioci marketing odluka moraju da komuniciraju ono što oni vide kao problem sa kojim se suočavaju i koja podrška istraživanja im je potrebna. Ova komunikacija obično dolazi u formi kratkog prikaza **zahteva** za istraživanjem. Marketing istraživač odgovara na ovaj zahtev sa **predlogom** istraživanja, koji obuhvata istraživačevu viziju praktičnog rešenja za postavljeni problem istraživanja.

Važna determinanta uspeha u ovoj prvoj fazi studije istraživanja tržišta je **usmeravanje na izabrane ciljeve**: sa jednom jedinom studijom ne sme se težiti za istovremenim postizanjem suviše različitih ciljeva, jer se inače neće moći ići dovoljno duboko kod istraživanih pitanja, budući da ispitanici mogu da akceptiraju samo ograničeni broj pitanja.

Sa utvrđivanjem studije istraživanja tržišta je vrlo tesno povezano pitanje na koju količinu predmeta (najčešće lica ili organizacija) treba da se odnose iskazi studije o istraživanju tržišta. Odgovor na ovo pitanje se označava kao **definicija osnovnog skupa**. Naime, radi se o tome na koju količinu predmeta treba da budu principijelno primenjivi rezultati istraživanja tržišta. Iz osnovnog skupa se kasnije npr. vrši izbor predmeta koji će se ispitivati. Jasna i jednoznačna definicija osnovnog skupa je od velikog značaja za kvalitet istraživanja.

Kada su jednom identifikovani problemi i ciljevi istraživanja, oni će ukazati na put za odluke o najpogodnijem tipu istraživanja (eksplorativno, deskriptivno, eksplikativno), metodima za prikupljanje podataka i načinima na koje se oni mogu upotrebiti da bi se dobile relevantne informacije za donošenje odluka.

6 SASTAVLJANJE PLANA ISTRAŽIVANJA

Nakon što su se menadžeri i istraživači sporazumeli oko definisanja problema i ciljeva istraživanja, mora se uraditi *plan* za prikupljanje potrebnih podataka. On specificira opšti prilaz studiji istraživanja: koji su tipovi podataka potrebni, iz kojih izvora podaci treba da se dobiju, kako podaci treba da se prikupe itd. Ova faza se može podeliti u tri dela: 1) utvrđivanje potreba za informacijama, 2) utvrđivanje izvora informacija i 3) utvrđivanje metoda za prikupljanje informacija. Plan istraživanja postavlja osnovu za sprovođenje projekta. Dobro oblikovano istraživanje osiguraće da se efikasno i efektivno sprovede projekat marketing istraživanja.

U ovoj fazi istraživač marketinga treba da sumira plan u **pisani predlog**. Pisani predlog je posebno važan kada se radi o velikom i komplikovanom projektu istraživanja ili kada to istraživanje sprovodi neka firma sa strane. Predlog treba da pokrije adresovani problem menadžmenta i ciljeve istraživanja, specifične informacije koje treba prikupiti, izvore sekundarnih informacija ili metode za prikupljanje primarnih podataka i na koji način će rezultati da pomognu menadžmentu u donošenju odluka. Predlog takođe treba da obuhvati procenu troškova istraživačkog projekta. Pisani plan ili predlog istraživanja obezbeđuje da svi važni aspekti istraživačkog

projekta budu pažljivo razmotreni i da se marketing menadžer i istraživači slože oko toga zašto i kako će se obaviti istraživanje. Menadžer treba pažljivo da razmotri pregled pre nego što odobri projekt. Ukoliko nadležni organ u preduzeću odobri istraživački projekt, onda treba pristupiti istraživanju.[18]

Tek kada se problem definiše što je moguće jasnije, menadžer je u poziciji da odredi koje su mu informacije potrebne za donošenje odluke. U nekim slučajevima, odluka se može doneti na bazi iskustva i rasuđivanja bez bilo kakvog sistematskog prikupljanja činjenica. Ponekad preduzeće već raspolaže potrebnim informacijama, koje treba samo prikupiti, srediti, analizirati i doneti odluku. Samo povremeno je neophodno da se prikupe i analiziraju *nove* informacije o tržišnim zbivanjima putem formalnog marketing istraživanja. Prema tome, na marketing istraživanje se ide samo u onim slučajevima kada informacije sa kojima preduzeće već raspolaže nisu dovoljne da bi se donela racionalna odluka o problemu koji treba da se reši.[19]

Vrednost (korisnost) informacije koja treba da se pribavi originalnim istraživanjem marketinga zavisi od tri faktora: 1) značaja te informacije za pojedinačnu odluku ili seriju odluka koje preduzeće treba da donese, 2) stepena neizvesnosti oko odluke i 3) stepena u kojem se očekuje da će dalje informacije da smanje neizvesnost.[20] Ukratko, ulaganja u istraživanje, bilo originalnu studiju ili kupovinu informacija od istraživačke organizacije, opravdana su samo ako je verovatnoća da će te informacije da smanje neku realnu neizvesnost u vezi sa odlukom ili serijom odluka koje uključuju dovoljan potencijalni prinos. Menadžer treba da primeni ovaj test pre nego što autorizuje korišćenje resursa firme na neki istraživački projekt.

Nakon što je problem definisan i neformalno istraživanje pokazalo da se projekt može ekonomično izvesti, menadžment onda određuje koje su dodatne informacije potrebne. Sledeći korak za istraživača je da planira gde i kako da prikupi željene podatke, tj. izvore podataka, pristupe istraživanju, instrumente istraživanja, plan uzorkovanja i metode kontaktiranja.

7 PRIKUPLJANJE SEKUNDARNIH PODATAKA (ISTRAŽIVANJE ZA STOLOM)

Osnov studije istraživanja marketinga su podaci. Otuda, nešto što se mora razmotriti u procesu odlučivanja o planu istraživanja je pitanje koji će podaci biti potrebni i kako ih prikupiti. Očito da će velika raznovrsnost mogućih ciljeva istraživanja da zahteva mnoge vrste i izvore podataka. Istraživači su

odavno razvili ne baš tako rafiniran, ali koristan, način pravljjenja razlike između dve opšte kategorije podataka: primarni i sekundarni. **Primarni podaci** su podaci koji su prikupljeni u toku istraživačkog projekta sa svrhom da zadovolje potrebe tog specifičnog projekta. **Sekundarni podaci** su originalno prikupljeni podaci u neko drugo vreme ili na nekom drugom mestu za neku drugu svrhu, ali su relevantni za projekat u pitanju i raspoloživi u publikovanom obliku.

Jedna od najvećih grešaka koja se čini u istraživanju marketinga je da se požuri sa prikupljanjem primarnih podataka pre nego što se u potpunosti iskoriste raspoložive informacije iz sekundarnih izvora. Sekundarne informacije se obično mogu prikupiti mnogo brže i uz daleko manje troškove od primarnih podataka, a uz to često su i tačnije. U stvari, većinu podataka koji su potrebni za neki tip projekta (npr. potencijali tržišta, trendovi prodaje grane, opšti ekonomski faktori) nemoguće je prikupiti na primarnoj bazi. Jedini moguć izvor su sekundarni podaci.

Da bi se zadovoljile potrebe za informacijama, mogu se prikupljati primarni podaci, sekundarni podaci ili i jedni i drugi.

Sekundarni podaci su podaci koji su prikupljeni ranije za druge svrhe, a ne specifično za istraživački projekat koji je u toku. Sekundarni podaci se mogu koristiti kada se želi da se brzo i jeftino istražuje problem, jer su sekundarni podaci u načelu manje skupi (ili čak besplatni) i do njih je lakše doći. Istraživači marketinga ponekad zaboravljaju da je neverovatna gomila informacija redovno sakupljana i publikovana od postojećih izvora, kako unutar tako i van preduzeća.

Preduzeće treba na organizovan način da prikuplja podatke iz sekundarnih izvora. Osnovni razlog za to je što se mnogi problemi mogu da reše i doneću odluke samo na osnovu njih, bez prikupljanja primarnih podataka. U svakom slučaju, i kada se mora ići na prikupljanje primarnih podataka, raspoloživi sekundarni podaci *pomažu* da se bolje definiše problem koji treba da se istražuje, da se specificiraju, identifikuju izvori i načini prikupljanja informacija, rafiniraju hipoteze, kao i da se olakša definisanje uzorka koji je bitan za dobijanje primarnih informacija.

Sekundarni podaci imaju četiri distinktivne **prednosti** nad primarnim podacima. Prvo, sekundarni podaci se mogu prikupiti vrlo brzo - često za nekoliko sati ili, najviše, dana. Drugo, u većini slučajeva, sekundarni podaci nisu skupi, barem kada se uporede sa primarnim podacima. Treće, pažljivo ispitivanje sekundarnih izvora može obezbediti da

firma ne mora da ponavlja ranije studije. Konačno, neki sekundarni podaci su takvog tipa da firma nije u mogućnosti da ih sama prikupi, kao što je popis stanovništva, informacije o dohotku i demografiji koje prikuplja statistički zavod.

Međutim, postoje i neki *nedostaci* korišćenja sekundarnih podataka. Ponekad sekundarni podaci mogu biti suviše stari (nedostaje im nužna aktuelnost) da bi bili relevantni za tekući istraživački projekt ili biti u formi koja nije upotrebljiva za tu studiju. Uz to, sekundarni podaci mogu da ne budu onoliko tačni koliko je to potrebno za određenu studiju ili korišćenja metodologija može da ne odgovara za sadašnju svrhu. Potpunost i detaljnost podataka često nije dovoljna. Možda je traženu informaciju teško locirati u masi raspoloživih podataka. Pored toga, konkurenti obično imaju pristup do istih sekundarnih izvora (naravno, izuzev za podatke koje je sakupila sama firma). Međutim, uprkos nedostataka, u načelu je dobra ideja da se prekontrolišu izvori sekundarnih podataka pre nego što se potroše vreme i novac na dodatno istraživanje.

Prema tome, u korišćenju informacija koje su publikovane od sekundarnih izvora - ma koliko one mogle biti korisne - istraživač mora da postavi četiri pitanja:[21]

- Da li je *relevantna*? Neki sekundarni izvori ne mogu da obezbede egzaktno željenu informaciju ili se ona mora da adaptira da bi odgovorila potrebi istraživača.

- Da li je *zastarela*? Izveštaji mogu postati brzo zastareli i ono što je juče bilo tačno, danas može biti potpuno netačno, te tako informacija nije dovoljno ažurna za donošenje tekućih odluka.

- Da li je *tačna*? Neki sekundarni izvori su mnogo pažljiviji od drugih u pripremi i saopštavanju podataka; oni prikupljaju podatke na pouzdan način i tačno prikazuju.

- Da li je *nepristrasna*? - prikupljena i saopštena na objektivnan način, a ne da promoviše specijalni interes ili stanovište.

Polazeći od navedenih prednosti i nedostataka sekundarnih podataka, mogla bi se utvrditi sledeća opšta pravila: ispitivanje raspoloživih sekundarnih podataka je preduslov za prikupljanje primarnih podataka. Počnite sa sekundarnim podacima. Nastavite sa primarnim podacima samo kada su izvori sekundarnih podataka iscrpljeni ili donose marginalne prinose.[22]

Sekundarni podaci se mogu klasifikovati bilo kao *interni* ili kao *eksterni*. Interni sekundarni podaci se prikupljaju unutar firme; eksterni sekundarni podaci potiču iz izvora van firme. Primeri internih sekundarnih podataka su ranije studije koje

je sprovodila služba marketing istraživanja čiji rezultati se čine relevantnim za nove probleme, računovodstvene informacije ili analize prodaje koje su obavljali ljudi iz prodaje: opšte statistike (npr. prodaja ukupno, prema grupama proizvoda, artiklima, kupcima, zastupnicima, područjima i periodima), statistike kupaca (npr. kupci prema vrsti, veličini i području, veličine porudžbina, kanali prodaje, reklamacije, opomene) itd. Tip i kvalitet internih sekundarnih podataka varira od firme do firme. Interni podaci mogu biti odmah spremni za korišćenje ili zahtevati neku dalju obradu. Pre nego što se počne sa prikupljanjem eksternih sekundarnih podataka, veoma je važno da se prikupe, analiziraju i interpretiraju već raspoloživi interni sekundarni podaci.

Eksterni sekundarni podaci mogu egzistirati u formi publikovanog materijala, online baza podataka ili informacija koje stoje na raspolaganju putem opšte dostupnih servisa. Nemoguće je ovde navesti listu svih različitih eksternih izvora publikovanih marketing podataka. Najviše što se u tom pogledu može učiniti to je da se navedu *glavni tipovi izvora* koji sadrže podatke koji su od koristi istraživačima i planerima u marketingu. To su: 1) statistike i ostale publikacije zvaničnih institucija, 2) publikacije privrednih saveza, profesionalnih udruženja i organizacija, 3) publikacije naučnih institucija, 4) publikacije banaka i posebnih službi, 5) publikacije izdavača (knjige, časopisi, novine), 6) publikacije nosilaca propagande i proizvođača propagandnog materijala, 7) publikacije od konkurenata (izveštaji o poslovanju, časopisi firmi, katalozi, propagandna saopštenja, web sajtovi konkurenata), 8) informacioni materijali specijalnih informativnih službi, savetničkih firmi i institucija za istraživanje marketinga.

Izvori informacija *u turizmu* mogu biti zvanične statistike svih nivoa, razna udruženja i savezi, analize medija, istraživački instituti u turizmu, univerziteti, fakulteti, visoke stručne škole, stručni časopisi za turizam, turističke banke podataka.

Većina podataka iz eksternih izvora je *javnog* karaktera, gotovo besplatna i lako dostupna. Republička i lokalne vlade publikuju podatke o mnogim pitanjima. Ti podaci su obično korisni za procenu veličine tržišta. Skoro svi podaci su na raspolaganju u prilično jeftinim publikacijama. Većina njih je dostupna i u kompjuterskoj formi, spremna za dalju analizu. Nešto je teže doći do sekundarnih podataka za međunarodna tržišta. Međutim, većina razvijenih zemalja imaju državne agencije koje pomažu istraživačima da dođu do potrebnih podataka. Mnoge privatne istraživačke organizacije - kao i

propagandne agencije, novine i časopisi - redovno prikupljaju i publikuju **komercijalne** podatke koji igraju važnu ulogu u istraživanju tržišta. Većina trgovinskih asocijacija prikuplja podatke od i za svoje članove. Skladištenje i obrada kako javnih tako i komercijalnih informacija u digitalnoj formi u **bankama podataka** olakšava pristup informacijama i interpretaciju istih.

Razvoj **internet tehnologije** doveo je do proširenih mogućnosti korišćenja sekundarnih podataka u okviru marketing istraživanja. Traganje za sekundarnim podacima preko interneta većinom se ostvaruje uz kraće vreme i niže troškove nego npr. preko štampanih medija. U vezi sa ovim, od posebnog značaja su i pretraživači, koji pomažu istraživačima tržišta pri pronalaženju sekundarnih podataka na internetu.

Snaga dobre analize situacije je u tome što ona može biti vrlo informativna, a oduzima malo vremena - nudi mnogo za vrlo malo. I ona je jeftina u poređenju sa više formalnim istraživačkim naporima, kao što je npr. anketa velikog obima.

Posle pretraživanja svih korisnih sekundarnih izvora i razgovora sa što je moguće više ljudi, istraživač treba da preispita ciljeve i utvrdi da li treba da ih revidira. Sve istraživačke aktivnosti do sada su bile eksplorativne. Sada treba da se utvrdi specifičan i konačan set ciljeva i istraživač može da se odluči da li ili ne treba da sprovodi završno istraživanje. Kao što je ranije napomenuto, moguće je (mada je neuobičajeno) da sekundarni izvori mogu da obezbede dovoljno informacija za zadovoljavajuće rešenje problema; ako je tako, dalje istraživanje nije neophodno i nema potrebe za daljim troškovima.

Ako istraživači odluče da nema dovoljno informacija pri ruci za rešavanje problema, i ako je problem vredan ulaganja ekstra troškova u vremenu i novcu, onda oni sami mogu da prikupe podatke za njihovu specifičnu svrhu. Prikupljanje takvih primarnih podataka zahteva od istraživača da sastave celokupan plan za vođenje ostatka istraživačkog projekta. Treba napraviti **predlog istraživanja**, plan koji specificira koje će se informacije prikupljati i kako. **Plan istraživanja** može da uključi informaciju o troškovima, koji će se podaci prikupljati, kako će se prikupljati, ko će ih analizirati i kako i koliko će dugo trajati proces istraživanja. Onda marketing menadžer mora da odluči da li je vredno uložiti vreme i novac. Smešno je platiti 1.000.000 dinara za informacije da bi se rešio problem od 500.000.

8 PRIKUPLJANJE PRIMARNIH PODATAKA (ISTRAŽIVANJE NA TERENU)

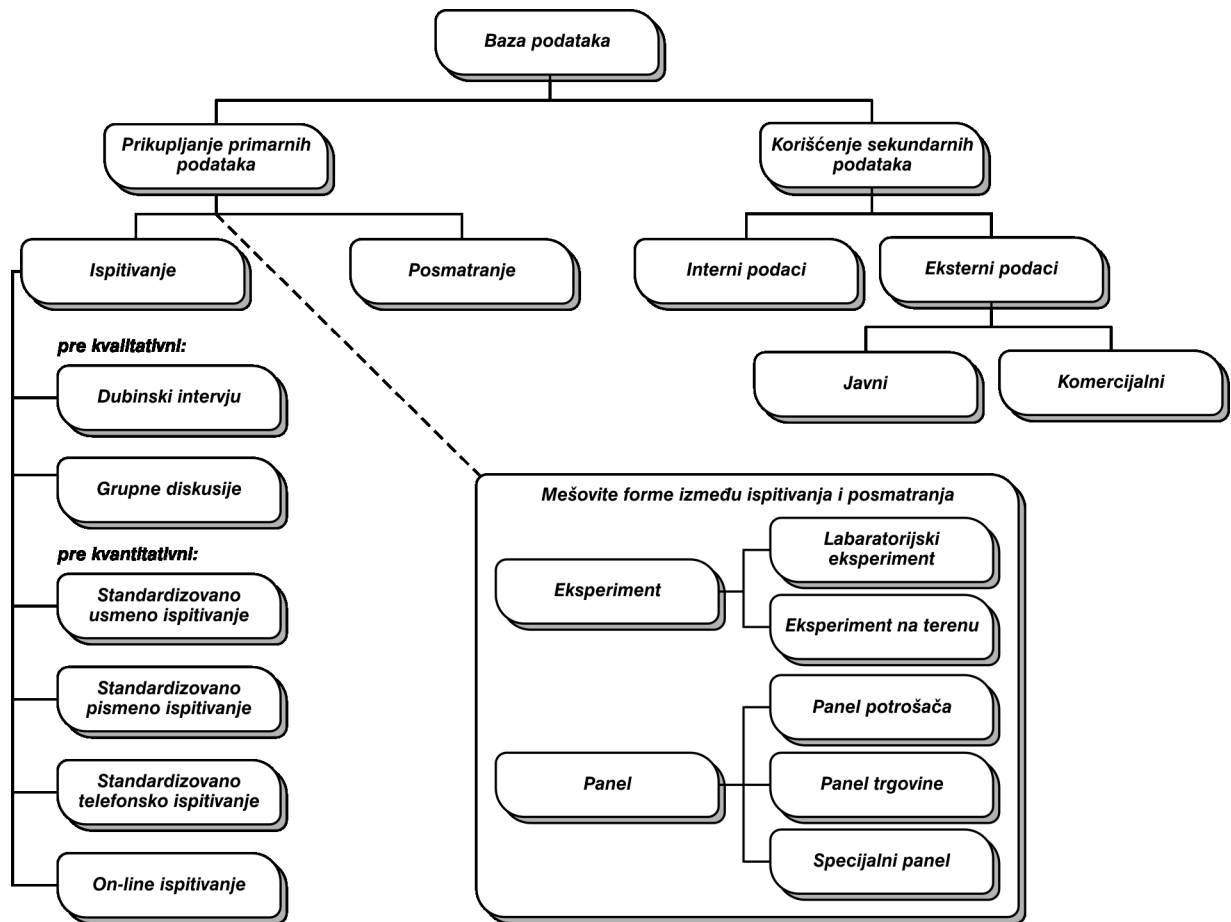
Kada nije moguće dobiti potrebne informacije iz sekundarnih izvora, neophodno je okrenuti se primarnim izvorima - originalnim (iz prve ruke) izvorima informacija. Ako su vam potrebne informacije o stavovima putnika, anketiraćete tu populaciju. Kako je ranije napomenuto, treba da prikupljate primarne podatke samo ako su u potpunosti iskorišćeni svi raspoloživi sekundarni izvori informacija. Za razliku od sekundarnih podataka (koji su prikupljeni ranije), primarni podaci se prikupljaju direktno od subjekata ili preko istraživanja na licu mesta za određeni projekat istraživanja marketinga.

Primarni podaci imaju brojne **prednosti** nad sekundarnim podacima. Prvo, primarni podaci su tačno podešeni prema istraživačkom projektu. Drugo, primarni podaci su generalno podaci koji su što je moguće više ažurni. Treće, ponekad su primarni podaci jedino raspoloživi podaci. I četvrto, prikupljanjem primarnih podataka možete dobiti podatke koje ne mogu da imaju vaši konkurenti. S druge strane, prikupljanje primarnih podataka može biti teško i zahtevati velika ulaganja vremena i novca.[23]

Kada se odlučite za prikupljanje primarnih podataka, onda morate izabrati **metod prikupljanja primarnih podataka** koji će se koristiti. Postoje tri glavna metoda za prikupljanje primarnih podataka jednokratnim ispitivanjem: 1) ispitivanjem (anketiranjem), 2) posmatranjem i 3) eksperimentisanjem, a za periodična (višekratna) ispitivanja koristi se 4) panel (slika 5-3). Izbor načina prikupljanja primarnih podataka zavisi od svrhe i karaktera istraživanja (prirode problema), raspoloživog vremena i troškova. Nije neuobičajeno da se u jednom istraživačkom projektu koriste svi načini prikupljanja primarnih podataka.

Izbor pravog pristupa za određeni istraživački projekat je pre umetnost nego nauka; to je pitanje ocene i iskustva kako direktora istraživačkog projekta tako i marketing menadžmenta. Svaki projekt mora biti kako **tehnički ispravan** (da zadovolji standarde istraživačkih profesionalaca), tako i **menadžerski relevantan** (da se uklapi u potrebe za informacijama planera marketinga); prema tome, obe stane treba da kažu svoje pre nego što se konačno odabere metod za prikupljanje podataka. Ako je projekt dovoljno veliki i značajan, onda verovatno treba koristiti dva ili više metoda. To će, naravno, biti veoma skupo, ali se troškovi mogu lako opravdati ako je plan ili odluka dovoljno značajna.

Slika 5-3 Pregled metoda za dobijanje podataka studije istraživanja tržišta[24]



U većini prikupljanja primarnih podataka, istraživač nastoji da sazna šta kupci misle o nekom predmetu istraživanja ili kako se ponašaju pod nekim okolnostima.

U okviru metoda za prikupljanje primarnih podataka pravi se razlika između ad hoc i kontinualnog istraživanja. Kada se isti ispitanici intervjuišu ili posmatraju više puta zaredom tokom određenog perioda, onda se to označava kao **kontinualno** istraživanje, nasuprot **ad hoc** studiji koja prikuplja podatke od ispitanika samo u jednoj prilici. Ad hoc studija se usmerava na specifičan marketing problem (npr. ankete o korišćenju i stavu, testovi proizvoda i koncepta, studije razvoja i ocena propagande, ankete o korporativnom imidžu, ankete o zadovoljstvu kupaca). Ad hoc ankete su bilo oblikovane po potrebi (narudžbini) ili omnibus studije. **Studije oblikovane po narudžbini** se zasnivaju na specifičnim potrebama klijenta. Pošto se rade po narudžbini, takve ankete mogu biti skupe. Alternativa je da se koristi **omnibus** anketa. Glavni tipovi kontinualnog istraživanja su **paneli potrošača**, **paneli trgovine** i **specijalni paneli**.

Pregled metoda za dobijanje podataka studije istraživanja tržišta prikazan je na slici 5-3.

8.1 Metod ispitivanja (anketiranja, intervjuisanja)

Direktno ispitivanje kupaca je jedan od najranijih, najčešće primenjivanih i najvažnijih metoda prikupljanja informacija u marketingu putem intervjuisanja (anketiranja) ograničenog broja ljudi (uzorak) odabranog iz veće grupe. Anketa ima prednost pristupa originalnom izvoru informacija. U stvari, to može biti **jedini** način da se dođe do mišljenja ili namera kupovine grupe. Kada istraživači zahtevaju informacije lične prirode kao što su osećanja, stavovi i motivacije potrošača - onda se okreću metodu upitnika ili ankete.

Ispitivanja se mogu klasifikovati prema različitim kriterijima:[25]

- prema **načinu komunikacije**: verbalno: pismeno, usmeno (licem u lice), telefonski, uz podršku računara (preko interneta); vizuelno: posmatranje, aparativno registovanje,
- prema **predmetu istraživanja (temi)**: ispitivanje sa jednom temom (specijalno) i sa više tema (omnibus),
- prema **učestalosti**: ispitivanje jedanput (ad-hoc) i ispitivanje više puta (panel),
- prema **izboru ispitanika**: slučajni izbor i sistematski izbor,

- prema **vrsti postavljanja pitanja (taktike ispitivanja)**: direktno ili indirektno, odnosno otvorena ili zatvorena,

- prema **broju ispitanika**: pojedinačno i sa više osoba (simultano ispitivanje i grupna diskusija),

- prema **stepenu standardizacije (strategiji ispitivanja)**: potpuno standardizovano, strukturirano ili slobodno,

- prema **situaciji ispitivanja**: eksperimentalno i realno,

- prema **krugu ispitanika**: potrošači, eksperti, domaćinstva, zaposleni itd.

- prema **tipu podataka i vrsti merenja**: kvalitativna (psihološka) i kvantitativna,

- prema **davaocu naloga**: individualno, zajedničko i sa učešćem.

Ovi kriteriji se mogu, gotovo po želji, kombinovati.

Istraživanje anketiranjem je prilaz koji najbolje odgovara za prikupljanje deskriptivnih informacija i bez sumnje je najznačajniji metod prikupljanja primarnih podataka. Preduzeće koje želi da sazna o znanju, verovanjima, preferencijama, zadovoljstvu ili ponašanju ljudi pri kupovini, može da se informiše pitajući ih direktno.

Istraživanje anketom takođe ima nekih **problema**. Postoje mogućnosti za grešku pri sastavljanju upitnika ili u procesu intervjuisanja. Ankete mogu zahtevati dosta vremena i novca. Ponekad su ljudi nespremni da odgovore na pitanja ankete, zbog toga što ne mogu da se sete ili nikada svesno ne razmišljaju o tome šta rade i zašto. Ili ljudi možda nisu raspoloženi da odgovore na pitanja postavljena od nepoznatih ispitivača ili o stvarima koje smatraju privatnim. Zauzeti ljudi možda nemaju vremena. Ispitanici ponekad mogu da odgovaraju na pitanja ankete čak i onda kada ne znaju odgovor, da bi izgledali otmeniji ili informisaniji ili mogu pokušati da pomognu anketaru pri davanju željenog odgovora. Pažljivo oblikovana anketa može da pomogne da se ovi problemi minimiziraju.[26]

Mada je intervjuisanje još uvek najšire korišćeni metod prikupljanja primarnih podataka, postoje i trendovi udaljavanja od njega. Ostali metodi su se poboljšali i njihova vrednost je potpunije shvaćena.

Odluka o tome koja će se pitanja postaviti - i kako ih postaviti - obično je vezana za to kako će se uspostaviti kontakt sa ispitanicima - putem pošte, telefona ili lično.

Oblast istraživanja tržišta se može - posmatrano sa aspekta cilja ispitivanja - podeliti u kvantitativno istraživanje tržišta i kvalitativno istraživanje tržišta. Cilj **kvantitativnog istraživanja tržišta** se sasto-

ji u tome da se saznaju numeričke vrednosti o tržištu. Cilj **kvalitativnog istraživanja tržišta** je npr. da se ukaže na određene motive za određene načine ponašanja na tržištu i utvrđivanje očekivanja i stavova. Kao najvažniji postupci kvalitativnog istraživanja tržišta smatraju se istraživanje mišljenja i motiva. Uz pomoć istraživanja motiva nastoji se da se dobije polazna osnova o dublje ležećim uzrocima ponašanja potrošača. To se često pokazalo veoma teškim, jer su: 1) motivi često nesvesni i/ili leže u podsvesti, 2) neka područja se smatraju tabuima i 3) određene teme se teško mogu verbalizovati.[27] Postupci koji se koriste u istraživanju motiva većinom su pozajmljeni iz psihologije i sociologije. Najpre ćemo razmatrati kvalitativno orijentisane metode ispitivanja vezane za istraživanje motiva.

Istraživanje motivacija je proučavanje odnosa između ličnosti potrošača i pojave proizvoda. Sastavni je deo klasičnog istraživanja potrošača. Ima zadatak da uz uobičajena pitanja ko, šta, kada, kako, gde, uključi još dodatno i najvažnije pitanje **zašto**. Zašto se kupci ponašaju na tržištu onako kao što se ponašaju? Zašto radije biraju jednu nego drugu marku?

Istraživanjem motivacija mogu se dobiti veoma korisne informacije o osnovnim uzrocima ponašanja kupaca, koje mogu da znače razliku između uspeha i neuspeha na tržištu. Može se primenjivati za rešavanje problema na svim područjima marketinga. Najčešće se primenjuje u privrednoj propagandi, ali može biti korisno i pri donošenju odluka da li za neki novi proizvod postoji tržište, kakvog kvaliteta treba da bude taj proizvod, kojim kupcima je namenjen, u kojim rasponima cene, u kojim oblicima i veličinama ga treba proizvoditi, sa kakvim sastavnim delovima itd. Može pomoći i kod problema pakovanja, ispitujući delovanje raznih oblika pakovanja na potrošače, kao i boja, uzoraka, etiketa i dr. Istraživanje motivacija u marketingu otvara put razumevanju samog akta kupovine.[26]

Metodi koji se koriste u motivacionim istraživanjima mogu se klasifikovati u četiri osnovne grupe: 1) metodi ispitivanja (eksplozacije), 2) testovi asocijacije, 3) projekтивne tehnike i 4) skala tehnike. Ovde se obrađuju prve tri grupe metoda.

8.1.1 Kvalitativno orijentisani metodi ispitivanja (ispitivanje motiva)

Ovi metodi ciljaju primarno na generiranje kvalitativnih informacija, a manje na generiranje kvantitativnog ponašanja stvari. Tehnike kvalitativnog istraživanja se klasifikuju bilo kao direktne ili indirektno, polazeći od toga da li je prava svrha pro-

jekta poznata učesnicima. *Direktan pristup* nije prikriven. Svrha projekta je poznata učesnicima ili im je na drugi način očigledna iz postavljenih pitanja. Glavne direktne tehnike su dubinski intervju i intervju fokus grupe. Nasuprot, istraživanje koje praktikuje *indirektan pristup* potpuno prikriva svrhu projekta. U indirektnom pristupu, istraživač želi da se participanti ponašaju što je moguće prirodnije bez bilo kakvog ometanja svrhe istraživanja. Glavne indirektno tehnike su projektivne tehnike i tehnike posmatranja.

8.1.1.1 Metodi slobodnog ispitivanja (metodi eksploracije)

Tradicionalna tehnika, *strukturirani upitnik*, još uvek ima veliki značaj u istraživanju motivacija. Detaljna i komplikovana unakrsna analiza prikupljenih podataka u normalnim anketama istraživanja tržišta predstavlja jedan od najvažnijih postupaka za razumevanje motiva kupovine. U tom smislu, već mnogo godina unazad vršena su istraživanja motivacija i to bez psiholoških tehnika. U međuvremenu su pronađene nove tehnike, da bi se ovladalo problemima koji se nisu mogli rešiti na stari način. Međutim, to nipošto nije umanjilo vrednost *direktnih tehnika*. Važno je da se direktne tehnike primenjuju zajedno sa apstraktnim tehnikama. Jedino se tako dobija onaj elemenat merila koji je stvarno neodvojiv od istraživanja motivacija i neophodan za komercijalne svrhe.

Ipak, istraživači imaju razloga da veruju da odgovori na objektivne (konvencionalne) upitnike, koji se koriste u više tradicionalnim metodama marketing istraživanja, često ne uspeavaju da otkriju prave motive ispitanika ili korektno opisne podatke. Kaže se da je istraživanje motivacija umetnost da se otkrije *zašto*, a da se to direktno ne pita. Upravo primena indirektnih metoda, prodiranje „ispod kože” je tipično obeležje ovakvog istraživanja. Za prevazilaženje prethodnih nedostataka koriste se tehnike druge vrste, *indirektno tehnike*, što znači da ispitivana osoba ne zna ili ne bi trebalo da zna šta se od nje želi da sazna.

Pod *eksploracijom* (takođe poznata kao *slobodan* ili *kvalitativan intervju*) se podrazumeva slobodan intervju (gde pitanja i tok intervjuja nisu unapred formulisani od ispitivača), lično, usmeno ispitivanje putem kojeg treba da se dobiju informacije o svesnim ili nesvesnim motivima. Razlikuje se od uobičajenog intervjuja po relativno čestom korišćenju indirektnih pitanja. Ovde je reč o dubinskom intervjuu i grupnom intervjuu. Oba metoda ispitivanja su u poređenju sa kvantitativno orijentisanim metodama usmerena pre na ograničeni

broj ispitanika. Pitanja i mogućnosti odgovora su vrlo fleksibilno oblikovani i jasno se mogu razlikovati jedno od drugog između različitih ispitanika.

Kod *dubinskog intervjuja* se radi o relativno slobodnom, kvalitativnom intervjuu u formi ličnog razgovora. Cilj dubinskog intervjuja je da se steknu dublji uvidi u predmet istraživanja i posebno da se putem psihološki vešto postavljenih pitanja shvate načini razmišljanja, motivacija, uverenja, stavovi, osećanja i postupanja ispitanika. Ispitivanje se obavlja uglavnom polustrukturirano na osnovu specifične liste tema (smernica za intervju, podsetnika), pri čemu ispitivač vodi tok razgovora u određenom obimu, upuštajući se što je manje moguće u njega, ali je ipak dužan da usmerava tok razgovora kako bi se bezuslovno uključio u razmatranje izvesnih ključnih tačaka. Preporučuje se ovaj relativno fleksibilan postupak, pošto se dublje razumevanje tematike i sa njome povezana konkretna pitanja utvrđuju tek u toku ispitivanja. Dubinski intervju počiva na ideji da se spremnost ispitanika za razgovor povećava sa stvaranjem atmosfere punog poverenja.[29]

Umesto da kupcu postavlja direktna pitanja, anketar vodi dubinski intervju, omogućavajući ispitaniku znatnu slobodu da govori o bilo čemu što želi. Anketar nastoji da prodre sve dublje i dublje u nadi da će ispitanik eventualno otkriti svoja prava osećanja. Stvara se relaksirana atmosfera, pri čemu anketar samo sluša i beleži, prekidajući razgovor samo onda kada se ispitanik suviše udalji ili da ga stimuliše da nastavi razgovor.

Tehnika zahteva veoma sposobnog anketara i analitičara. Intervju može trajati između 15 minuta ili 2-3 sata u zavisnosti od razgovorljivosti ispitanika, od njegovog poznavanja i interesa za razmatranu temu, a najviše od područja koje podsetnik obuhvata. Ponekad se primenjuje metod poznat pod imenom *tehnika levka* (ili *penjanje uz merdevine*), pri čemu se razgovor široko započinje, a zatim (opreznim vođenjem intervjuja) sve više sužava na konkretan problem - dolaženje do saznanja o stavovima i motivima ispitanika.

U marketing praksi, u novije vreme dubinski intervju, kao psihološki (kvalitativno) orijentisana studija ima veliki značaj u istraživanju fenomena koji se teško mogu razumeti (npr. motivi i stavovi). Povećana konkurencija prisiljava na stalno sve finije diferenciranje u oblasti oblikovanja proizvoda, propagande i formiranja cena, koje se može pronaći i uspešno sprovesti često još samo putem takvih psiholoških istraživanja. Kaže se da je istraživanje motivacija umetnost da se otkrije *zašto*, a da se to direktno ne pita. Upravo primena indirektnih meto-

da, prodiranje „ispod kože” je tipično obeležje ovakvog istraživanja. Dubinski intervju se obično koristi u najranijoj fazi (fazi *pilot ispitivanja*) izučavanja motivacija, da bi se stekao uvid u mišljenje kupca. Takvi intervjui se koriste kao osnova za formulisanje drugih, sveobuhvatnijih istraživačkih napora, tj. mogu da pomognu da se različite projekтивne tehnike usmere u pravom smeru. Pored pokazanih prednosti, metod dubinskog intervjuja pokazuje, ipak, i neke *probleme*. Posebno je teško uporediti dubinske intervjuje različitih ispitanika, pošto se tokom razgovora akcenat može stavljati na različite stvari. Dalje, pri pisanom obuhvatanju (protokolisanju) intervjuja, ispitivač može vršiti određeni uticaj. Rešenja za to su paralelno tonsko ili video zapisivanje. Sve skupa, iskorišćavanje i interpretacija podataka je relativno skupa, pri čemu se često ostavlja prilično širok prostor za interpretaciju.

Jedna od varijanti dubinskog intervjuja je *grupni intervju (grupna diskusija)*. Danas se grupne diskusije - grubo podeljeno - sprovode prema dve različite metodološke tradicije. Po jednoj, evropskoj tradiciji, govori se o „grupnoj diskusiji”, a po drugoj, američkoj tradiciji, o „fokus grupama”. U praksi se gotovo i ne pravi ta razlika.[30] Fokus grupa je popularna forma istraživanja tržišta u turizmu. Kod grupnog intervjuja okuplja se u jednu prostoriju grupa obično 4-12 ispitanika, koja ne treba da bude ni ekstremno homogena ni ekstremno heterogena. Grupe se obično regrutuju iz postojećih klubova ili organizacija različitih vrsta - grupe za zaštitu životinja, za zaštitu prirode, za zdravu hranu, ljubitelji neke vrste muzike itd. - mada mogu biti slučajno sastavljene od pojedinaca koji posećuju šoping centre ili od imena navedenih u telefonskom imeniku. Započinje se - kao kod dubinskog intervjuja (to i nije ništa drugo do veći broj istovremeno vođenih dubinskih intervjuja) - razgovor o određenoj temi ili katalogu tema: o proizvodu, uslugama, organizaciji ili ostalim entitetima marketinga. Dok se kod dubinskog intervjuja teži *dubljem* razumevanju individualnog načina ponašanja, mišljenja i stavova, kod grupne diskusije se cilja na to da se u relativno kratkom vremenu dobije što je moguće *širi* spektar mišljenja, gledišta i ideja više osoba u zajedničkom razgovoru. Da bi se dobili rezultati vredni pažnje, vođa diskusije (kvalifikovani moderator, obično psiholog ili sociolog) treba da ima kvalifikacije kao što su objektivnost, fleksibilnost, senzitivnost, sposobnost da podstakne na diskusiju, poznavanje onoga što je predmet diskusije, poznavanje grane, neko razumevanje dinamike grupe i ponašanja potrošača. On usmerava

razgovor - koristeći se podsetnikom - na one tačke koje su posebno važne za problem. Sastanak se održava u prijatnoj atmosferi, a služe se neka osveženja, da bi se istakla neformalnost, opuštenost. Vođa diskusije startuje sa širokim pitanjima pre nego što se usmeri ka vrlo specifičnim pitanjima, i podstakne vrlo slobodnu i opuštenu diskusiju, nadajući se da će dinamika grupe izneti aktuelna osećanja i namere. Istovremeno, anketar „fokusira” diskusiju - otuda i ime *intervjuisanje fokus grupe*. Cilj je da se pridobiju ljudi da govore spontano o tome kako koriste proizvode, ko ih najviše koristi i za koje svrhe, šta vole i ne vole kod svakog od njih, reakcije na nove linije proizvoda ili uzorke, nepodmirene potrebe, najpoželjnijim i najnepoželjnijim karakteristikama planirane atrakcije ili usluge, reakcijama na planiranu temu ili program propagande ili verovatnoj reakcija javnosti na zbivanja u regionu osetljivom na zaštitu prirodne sredine itd. Komentari se beleže u pisanoj formi ili putem medija kao što su tonski i video zapis, pa se kasnije izučavaju da bi se shvatio proces kupovine potrošača. Intervjuisanje fokus grupe je postalo jedno od glavnih sredstava istraživanja marketinga za sticanje uvida u razmišljanja i osećanja potrošača, putnika, posetilaca.

Velika *prednost* grupnog intervjuja je njegova brzina, a ima sve *nedostatke* dubinskog intervjuja, a uz to još i neke druge (neke osobe više vole da pričaju a neke manje, te pasivne učesnike treba podsticati na diskusiju a one posebno aktivne malo obuzdavati). Grupni intervju je pogodan za brzo, jeftino i pojednostavljeno prikupljanje preliminarne informacije o nekom problemu. Učesnicima se obično plaća mala suma za prisustvo.

Fokus grupa se mogu koristiti za brojne različite *svrhe*: stvaranje hipoteza, dobijanje impresija o konceptu novog proizvoda o kome postoji veoma malo informacija, stimulisanje novih ideja o starim proizvodima, stvaranje ideja za nove kreativne koncepte (često se označavaju „rudnikom” novih ideja, pri čemu treba - ipak - upozoriti na preterana očekivanja), interpretiranje ranije dobijenih kvantitativnih rezultata, razumevanje emocionalnih reakcija na marke, stvaranje informacija koje su korisne za strukturiranje upitnika, dobijanje informacija o kategoriji proizvoda.[31]

Ovde navodimo primer uputstava za razgovor za grupnu diskusiju o putovanju na godišnji odmor:[32]

- Pozdravljanje i uvod
- Pitanje o poslednjem i sledećem cilju godišnjeg odmora
- Kada ste i gde rezervisati putovanje?

- Izbor ponude putovanja (vrsta smeštaja, odlazak, pun ili polupansion, ponuda zabave, cena)
- Koju ulogu igra ponuda u poslednjem minutu?
- Koliko su bitni poznavanje cilja putovanja i poverenje u organizatora putovanja?

Postoje neka pitanja za koja se smatra da su tabu tema za grupne diskusije, na primer:[33]

- intimne stvari: seks, lična higijena, korisnost lekova;
- gde ljudi imaju vrlo različite nivoe znanja ili razumevanja problema;
- gde postoje stroge društvene norme, npr. veza ne za roditeljstvo ili zdravu hranu;
- kompleksna politička i društvena pitanja;
- pitanja mode i ukusa, gde lične preferencije verovatno veoma variraju.

Ovde postoje dva problema. Prvi, u različitim zemljama postoje različite kulturne norme. U nekim zemljama je prihvatljivo da se o mnogim intimnim stvarima grupno diskutuje, dok je to u nekim drugim neprihvatljivo. Stoga je veoma bitno da istraživači shvate kulturni kontekst u kojem nameravaju da izvrše istraživanje. Drugi, čak i u istoj zemlji, istraživači mogu imati različita mišljenja o tome koja pitanja se mogu diskutovati u grupi. Na primer, neki istraživači će preporučiti sprovođenje dubinskog intervjua o napred navedenim tabu temama, dok drugi smatraju da prednosti rasprave o tabu temama u grupi nadmašuju njene nedostatke.

Ideja iza fokus grupe je da će ispitanici biti interaktivni i stimulisati jedan drugog da više razmišljaju o različitim aspektima linije proizvoda nego što bi svako od njih posebno. Držeći sesiju intervjua relativno nestrukturiranom i omogućavajući ljudima da u nekoj meri sami odlučuju o tome o čemu žele da govore, ovaj pristup omogućava ispitivaču da vidi šta je prevashodno u mislima potrošača vezano za liniju proizvoda.

Istraživanje fokus grupe je danas veoma popularno među poslovnim firmama. Teško da bi se mogla naći velika firma potrošnih dobara ili usluga koja je ne koristi. Preduzeća se verovatno suviše uzdaju u ovaj stil istraživanja, pošto se svaka grupa sastoji od malog uzorka koji može biti pristrasan. Postoji takođe **problem** u tome što će svaki moderator voditi diskusiju na neki način različito, a to može lako da utiče na ishod i zaključke koji se izvlače. Iz ovih razloga, fokus grupe treba da se koriste samo za eksplorativno istraživanje, da se postave hipoteze o problemu ili mogućnosti.

Dubinski i grupni intervjui imaju dva velika **nedostatka**: 1) nereprezentativnost uzorka, ne mogu se primeniti na veći uzorak i zbog toga se ne mogu „kvantifikovati“; time im nedostaje potreban

stepen **preciznosti** i 2) sa njima se, ipak, ne može ići vrlo duboko „pod kožu“ ispitanika, ne mogu se sa bilo kojim stepenom **tačnosti** otkriti njihovi podsvesni stavovi, stavovi kojih ni oni sami nisu svesni ili koje ne žele da otkriju.

Internet nastavlja da prožima svaki deo našeg života. Grupne diskusije se mogu sprovoditi i online preko **interneta (Web grupe)**. Pri tom se učesnici ove diskusije uloguju sa njihovih PC na web-server moderatora i komuniciraju preko slanja i prijema „poruka“ (uglavnom teksta, ali i slika i audio podataka). Učesnici se mogu regrutovati putem telefona ili E-maila. Preporučuje se da se uključe jedan moderator i jedan posmatrač, da bi moglo da se primi što je moguće više informacija. Kod ovog ispitivanja pogodno je to što odgovori - zbog dužeg vremena za odgovor - mogu biti promišljeniji nego kod uobičajene fokus grupe. Dalje, mogu se jednostavnije i jeftinije povezati prostorno veoma udaljeni, disperzirani i teško dostupni učesnici. Naručilac studije istraživanja tržišta može sa mnogim saradnicima kao posmatrač istovremeno učestvovati i u svako doba se „uključiti ili isključiti“. Konačno, odmah po završetku grupne diskusije na raspolaganju je transkript. Ipak, kod ove forme ispitivanja problematično je to što ispitanici mogu težiti za kraćim i površnijim odgovorima nego u ličnim interakcijama u okviru stvarne grupne diskusije. Problematično je i to što je korišćenje interneta za mnoge korisnike povezano sa plaćanjem nadoknade. Nasuprot ostalim formama ispitivanja, ispitanik snosi troškove za vreme za koje je on tokom ispitivanja online. Kao posledica toga, ispitanicima se moraju ponuditi posebni podsticaji.

Tržišne informacije se mogu dobiti i preko **podsticanja diskusije u grupi za novosti (News-group) ili grupi za diskusiju**. U takvim grupama za novosti (vesti) internet učesnici razmenjuju novosti na različite teme iz svakodnevnog života. Često se postavljaju pitanja, izražavaju mišljenja i razmenjuju iskustva sa istomišljenicima. Postoje grupe novosti za nepregledno mnoštvo tema, kao npr. grupe novosti za korisnike PC, vozače, fotografe iz hobija, one koji vode dijete, za dijabetičare, zaljubljenike u određene turističke destinacije itd. Pošto se učesnici grupa za novosti fokusiraju na ispoljavanje mišljenja prema nekoj određenoj temi, to bi se grupa za novosti mogla označiti kao fokus grupa koja sama sebe dokumentuje. Nasuprot tradicionalnoj fokus grupi, učesnici sami sebe regrutuju i mogu se nalaziti svuda na svetu. Analitičar tržišta može da analizira priloge, koji su većinom visokog kvaliteta ili i sam da pošalje neko pitanje grupi za novosti. Najvažnije **prednosti** ovog metoda su brzina, eko-

nomičnost i internacionalnost. *Nedostaci* su nedostajuća kontrola regrutovanja učesnika, nedostajući demografski podaci učesnika i nedostajuća mogućnost da se odmah (pravovremeno) postavi dodatno pitanje u slučaju nejasnog izjašnjavanja ili da se prodube pokazani aspekti. U zaštiti anonimnosti grupe za novosti postoji dalje opasnost manipulacije sa doprinosima temi.[34]

Pored dubinskog intervjua (koji se delom označava i kao eksploracija) kao izmenjene forme slobodnog intervjua, postoji mnogo različitih *indirektnih tehnika* koje se koriste u istraživanju motivacija, ali sve one u osnovi imaju istu svrhu. Posebnu pažnju svakako zaslužuju postupci *projekcije* i *asocijacije*, koji se posebno koriste za spoznaju onih motiva ponašanja potrošača, koji se iz bilo kojih razloga ne mogu ispitivati putem (direktnog) ispitivanja.

8.1.1.2 Projekтивne tehnike

U istraživanju motivacija, projekтивna tehnika označava jedan indirektni metod ispitivanja, pomoću kojeg ispitanik otkriva, najčešće nesvesno, neke aspekte svoje ličnosti ili sopstvene *stavove* prema nekom određenom proizvodu ili ideji.[35] Osnovna ideja projekтивnih tehnika je da pokušaju da probiju psihološke barijere stimulisanjem ispitanika da prenesu, ili projektuju, svoja osećanja na treće lice ili predmet, misleći da sa njime neće biti identifikovana i snositi odgovornost za iznetu misao. Ove barijere mogu biti rezultat društvenih ograničenja ili obuzdavanja podsvesnih želja. Ispitanik može biti svestan svojih pravih motiva, ali odbija da ih otkrije zbog toga što su oni bilo društveno neprihvatljivi ili su suprotni ugledu koji on uživa. Ima stara priča o tome kada su pitali čoveka zašto je kupio Mercedes. Kada su ga pitali direktno zašto je kupio Mercedes, odgovorio je da auto zadržava svoju vrednost i da vremenom ne može mnogo da izgubi na vrednosti, da ima bolji odnos potrošnje goriva i pređenih kilometara nego što očekujete ili da ima komfornu vožnju. Ako pitate istu osobu zašto komšija kupuje Mercedes, može vam odgovoriti „Oh, pa zbog traganja za statusom”. Ova priča ilustruje da je vrlo verovatno da pojedinci mogu dati iskrene odgovore (svesno ili nesvesno) na prikrivena pitanja. Ispitanik, takođe, može da bude motivisan podsvesnim nagonima i otuda da ne bude sposoban da prenese prave motive, čak i kada nije sprečen društvenim ograničenjima.

Mnoge projekтивne tehnike su pozajmljene direktno iz kliničke psihologije ili psihoanalitičke prakse. Najbolji način da se razume kako funkcionišu projekтивne tehnike je da se bude učesnik u

grupnoj diskusiji i doživi proces; zamislite kako biste se osećali ako bi vas zamolili da opišete na listu papira vaša osećanja o putovanju i kažete šta ona znače ili iskustvo sa kompletiranjem rečenice „Prva stvar koju želim da uradim sa svojim novcem je”.

Postoji mnoštvo projekтивnih metoda, koji postupak projekcije sprovode na sasvim različite vrste i načine. Kao i u psihologiji, može se napraviti razlika između tehnika asocijacije, dopune, konstrukcije i izražavanja, pri čemu granice između njih ponekad mogu lako da se prekorače.

Pod *asocijacijom* kao metodom indirektnog ispitivanja podrazumeva se „povezivanje psihičkih sadržaja”, tj. spontano i neusmereno (automatsko) povezivanje pojedinih misli, osećanja, utisaka i sećanja sa određenim, unapred datim podsticajima (stimulansima). Pri tom je važno da se asocijacija što je moguće brže posle davanja podsticaja formuliše i uhvati, jer se time može da isključi racionalizacija ili ocena odgovora.

Različiti postupci asocijacije koji se koriste u kvalitativnom istraživanju tržišta mogu se razlikovati prvo, po vrsti unapred datog podsticaja, i drugo, po obimu dozvoljene asocijacije. U zavisnosti od podsticaja, razlikuju se *testovi asocijacije reči*, kod kojih se daje podsticajna reč (ključni podsticaj) i ispitanik mora što je moguće brže da formuliše asocijaciju na to. Druga forma su *testovi asocijacije slika*, kod kojih se ključni podsticaj sastoji iz slike (crtež, ilustracija, znaci marke, logo itd), za koju se onda traži spontano asocijacija. Teorijski, mogući su i *testovi asocijacije zvuka* (melodija ili kratka muzička sekvenca kao ključni podsticaj), ali koji do sada nisu bili uobičajeni u istraživanju tržišta.

Postupci asocijacije se razlikuju i po obimu dopuštene asocijacije. Imajući to u vidu, pravi se razlika između tri forme: 1) slobodne asocijacije, 2) usmerene asocijacije i 3) ograničene asocijacije.[36]

Kod *slobodnih asocijacija* (npr. kod testa asocijacije reči) unapred se da podsticaj, koji treba da bude reč koja je veoma raširena u upotrebi. Od ispitanika se traži da što je moguće brže iznese što je moguće više misli koje mu padaju napamet u vezi date reči. Pri tom je važno da se asocijacije ispolje spontano i brzo bez dugog razmišljanja i da se ne prekine lanac asocijacija.

U okviru *slobodnih asocijacija* mogu se razlikovati dve dalje forme, naime: 1) *potpuno slobodne asocijacije* bez ikakvog polaznog podsticaja („Recite mi sve što vam pada na um”) i 2) *slobodne asocijacije prema unapred datom polaznom podsticaju* („Recite mi sve što vam pada na um o pasti za zube”). Tipičan lanac asocijacija na ovo pitanje

može da izgleda ovako: pasta za zube → pranje zuba → izjutra i uveče → zdravlje → protiv krvarenja desni → zubni lekar.

Ova tehnika ima mnogo zajedničkog sa dovršavanjem rečenica. Ispitaniku se ne daje početak rečenice, već samo jedna reč. Izgovori mu se jedna reč i traži da odmah kaže koja mu druga reč pri tome pada na pamet. Na taj način se može napisati čitav niz (lanac) reči stimulansa, tako da se ispitanik, kao kod testa dovršavanja rečenica, nalazi u izvesnoj napetosti koja ga verovatno dovodi u situaciju iz koje će se pojaviti neki značajniji odgovor. Postoji mnoštvo varijanti ovog testa. Sa testom slobodne asocijacije reči mnogo se bolje sondiraju skriveni stavovi nego sa bilo kojom drugom tehnikom.

Nedostaci ove tehnike su: problem interpretacije i nemogućnost tačnog usredsređivanja na problem. Ipak, izborom adekvatnog i reprezentativnog uzorka, mogu se utvrditi preovlađujući stavovi ispitanika. Često se koristi za testiranje efekata imena marke. Može se primenjivati u svakoj fazi istraživanja motivacija, a potpuno slobodna asocijacija reči može se primeniti samo u fazi pilot istraživanja.[37]

Usmerena asocijacija (npr. kod testa dopune rečenice) postoji kada je ključni podsticaj ograničen na određeni parcijalni aspekt predmeta razmišljanja (npr. delovanje paste za zube), odgovori testirane osobe još uvek ostaju slobodni i neusmereni i po mogućstvu teku u obliku lanca spontanijih asocijacija. Posebna forma usmerenih asocijacija je **tzv. test nedovršenih rečenica**. Ispitivana osoba dobija početke izvesnog broja rečenica i zamoli se da svaku dovrši, kompletira svojim rečima u nadi da će ispitanik otkriti neke skrivene aspekte o njegovim mišljenjima i osećanjima prema istraživanom predmetu. Iz prikupljenih podataka istraživači interpretiraju kompletiranu rečenicu u nastojanju da identifikuju značajne teme ili koncepte. Ovi počeci rečenica moraju se tako formulirati, da se iz njih ne može naslutiti nikakva indikacija na „očekivani” odgovor. Katkada za odgovor ostaju otvorene široke mogućnosti, a ponekad se jače usmeravaju na konkretno područje. Ponekad se test nedovršenih rečenica ne bavi samo stavom prema nekom određenom proizvodu ili problemu, nego i sa ličnošću ispitanika. U takvim slučajevima, ovi testovi ispunjavaju skoro isti zadatak kao u kliničkoj psihologiji, za koju su prvobitno i bili stvoreni. Analiza odgovora na test nedovršenih rečenica je stvar stručnjaka i može se odnositi na stav prema nekom proizvodu ili jednoj ideji, bilo na ličnost ispitanika, bilo na sadržaj ili intenzitet.

U sledećem skiciranom primeru testa dopunjavanja rečenica radi se o razumevanju stavova studenata prema određenom restoranu. Recimo, na primer, da lokalni restoran „Kruna” u vašem okruženju želi da pronade koje su modifikacije u njegovom sadašnjem imidžu potrebne da bi privukao veći deo tržišnog segmenta koji čine studenti. Istraživači mogu da intervjuišu studente u području i zamoliti ih da kompletiraju sledeće rečenice:

- Ljudi koji jedu u „Kruni” su.....
- „Kruna” me podseća na.....
- „Kruna” je mesto gde se dolazi kada.....
- Studenti idu u „Krunu” da.....
- Moji prijatelji misle da je „Kruna”.....

Mada istraživač može (i treba) posebno da identifikuje različite teme iz podataka dobijenih na svako pitanje, integrisanje podataka moglo bi da otkrije opštu temu koja bi mogla da se pokaže vrlo korisnom u kreiranju uživanja u obedu koje će verovatno da privuče znatno više studenata. Na primer, interpretacija podataka iz prve rečenice može da otkrije temu „stariji, vrlo zreli gosti restorana”, sugerišući da bi bile neophodne ozbiljne promene da bi se privukli oni studenti koji nisu zainteresovani da svoje uživanje u obedu potroše u ambijentu restorana gde jedu stariji, zreli ljudi. Tema za drugu rečenicu mogla bi biti „porodično orijentisan”, sugerišući da se „Kruna” percipira kao objekat za ishranu gde ima mnogo male dece, koji nije mnogo privlačan za većinu studenata. Sledeća rečenica može podržavati temu „izvanredno mesto za zakazivanje sastanka”, indicirajući da studenti razmišljaju o „Kruni” kao mestu za ručak i kada nisu na dogovorenom sastanku. Podaci iz sledeće rečenice mogu sugerisati temu „mesto za opuštanje sa prijateljima i posmatranje sportskih događaja”. Ovde bi bilo važno za restoran da se uveri da njegove propagandne poruke prenose ovu temu studentima. Poslednja rečenica može da generira podatke koji podržavaju temu „atmosfera za zabavu”, indicirajući da studenti vole da idu u „Krunu” kada žele da se zabave. Sada, kombinujući informacije, menadžment „Kruna” može da stekne jasniji uvid da studentsko tržište percipira restoran kao mesto u kojem se uživa u susretu sa prijateljima, posmatranju sportskih događaja i imati ručak sa sastankom, ali i mesto koje je suviše porodično orijentisano, koje servira hranu gostima koji nisu studenti.[38]

Posebna **prednost** testova nedovršenih rečenica leži u tome, što se mogu jasno doznati određeni iskazi i lako doći do odgovora služeći se postupkom asocijacije. Glavni **nedostatak** je u tome što ne uspeva uvek da sakrije cilj istraživanja. I pored toga, ovaj postupak ostaje najfleksibilniji, najplodni-

ji i najsigurniji od svih mnogobrojnih testova. Mogu se često primeniti zajedno sa dubinskim intervjuom u fazi pilot ispitivanja motivacija za određeno istraživanje. Njihova najveća prednost je što se mogu primeniti na veći uzorak jedinica i što se mogu (u izvesnoj meri) objektivno analizirati i podvrgnuti normalnoj statističkoj obradi.[39]

Kod **ograničenih asocijacija** (npr. kod testa praznine) ključni podsticaj je kompleksniji i uvek dopušta samo jednu asocijaciju, tj. manevarski prostor ispitanika je ograničen. Kod **testa praznine** daje se rečenica sa nedostajućom reči sa zahtevom da se ova reč brzo i bez dugog razmišljanja dopuni. U poređenju sa testom dopune rečenice, test praznine nikada ne može tako sasvim spontano da odgovori. Da bi se našla „odgovarajuća” praznina, ispitanik mora nešto družiti da razmišlja, čime prirodno uvek postoji opasnost racionalizacije ili ocene. Na primer, na reč „leto” obično mogu da uslede pojmovi putovanje, odmor, sunce, plaža, Crna Gora, Italija, Španija, Turska

Tehnike konstrukcije su tesno povezane sa tehnikama dopunjavanja (kompletiranja). Tehnike konstrukcije zahtevaju da učesnici konstruišu odgovor u formi priče, dijaloga ili deskripcije. Dve glavne tehnike konstrukcije su test tematske apercepcije (TAT) ili tehnike reagovanja na slike i Rosenzweigov test (tzv. komični strip test, crtani ili balon test).

Test tematske apercepcije (TAT) je manje ili više nejasna (dvosmislena, zagonetna) slika ili serija slika scene ili scena, koja prikazuje ljude i neki predmet povezan sa proizvodom ili uslugom u pitanju, tipične situacije iz života, odnosno kupovine ili potrošnje. Na primer, učesnicima testa se može prikazati slika nekog mesta, kao što je turistička atrakcija, i pitati ih da li bi ovo moglo biti mesto koje bi hteli da posete. Ove scene su neutralne u smislu da ne otkrivaju neke sugestivne lične izraze ili pokrete. Ispitanici treba da sastave priču o slici ili da opišu neki njen određeni aspekt; da kažu šta se događa; kako se došlo u tu situaciju; šta prikazane osobe osećaju, misle, kažu i kako će se ona dalje razvijati. Ponekad se nacrtaju baloni iznad glava ljudi na slici i ispitanici treba da opišu odgovarajući razgovor ili dijalog. Psiholozi pretpostavljaju da ove priče otkrivaju svesno ili nesvesno potrebe, motive emocije i konflikte ljudi, koji u stvari utiču na ponašanje ljudi. Poznavanje potreba, motiva i slično može da pomogne prodavcima da kreiraju proizvode koji su poželjniji i uspešnije propagandne oglase.

Mada je TAT u prvom redu test ličnosti, on ipak može da izrazi emocije, osećanja, komplekse, konflikte, koje ispitanik osoba neće ili ne može do-

brovoljno da iznese, pošto oni postoje samo u podsvesti.

U slučaju **Rosenzweigov testa (tzv. komični strip test, crtani ili balon test)** ispitanicima se najčešće prikazuje jednostavna slika na kojoj se vide dve ili više osoba u razgovoru. Jedna je upravo nešto rekla drugoj i njene reči stoje u jednom „govornom balonu” (otuda i ime tehnike dopune), koji joj izvire iz usta kao u nekom crtanom stripu. Balon druge je prazan, a ispitanik osoba se zapita: „Šta on (ili ona) odgovara?” Na primer, jedna osoba može da kaže: „Zdravo Marko, razmišljam da ovog vikenda odem na Zlatibor. Hoćeš li da pođeš samnom?” Odgovori ukazuju na osećanja, uverenja i stavove učesnika prema situaciji. Može se prikazati svaka moguća situacija. Tekst u balonu se može prilagoditi svakoj mogućoj potrebi, već prema prilikama. Velika snaga ove tehnike je u tome što su mnogi ljudi spremni da kroz usta nekog trećeg kažu ono što sami ne žele da priznaju.[40] Kao i većina drugih testova, lak je za sprovođenje, a težak za analizu. Ipak, putem njega se može dobiti dosta informacija i osvetliti problemi, koji bi inače ostali neotkriveni.

Ekspresivne (izražajne) tehnike su projektivne tehnike gde se učesnici suočavaju sa verbalnom ili vizuelnom situacijom i zamole da povežu osećanja i stavove drugih ljudi sa situacijom. Učesnici ne izražavaju sopstvena osećanja ili stavove nego drugih. Glavne ekspresivne tehnike su igranje uloge, tehnika treće osobe i personifikacija.

Tehnika igranja uloga ili testovi vizualizacije, kako se ponekad označava, je projektivni metod kojim se ispitaniku daje set uslova ili pitanja i stimuliše se da sam sebe projektuje u situaciju na veoma sličan način kao što je igra akter i interpretira određeni karakter u pozorištu. Mogu se koristiti verbalni ili grafički metodi. Igranje uloga omogućava ispitaniku da izrazi svoja prava osećanja i izbegne ograničenja veoma strukturiranih upitnika. Često se koristi u eksplorativnom istraživanju, kada istraživač ne poznaje stavove potrošača ili zakonitost ponašanja u vezi određenog proizvoda.

Uzmimo sledeći primer. „Janko, ti si dečak od 15 godina; Milice ti igraš Jankovu majku; Đorđe, ti igraš Jankovog oca. Zamislite da ste kod kuće i odlučujete o tome koji vam se letnji odmor ove godine sviđa kao porodici”. Diskusija koja se javlja verovatno otkriva neizgovorene primedbe kao i prevaziđen otpor prema osobinama odmora, lokacijama i načinima putovanja tamo koje možda favorizuje Janko ali ne i njegovi roditelji, ili čak njegova majka a ne i dva muškarca. Istraživač pretpostavlja

da će učesnici projektovati svoja osećanja u ulogu.[41]

Kod **tehnike treće osobe** učesnici se suočavaju sa verbalnom ili vizuelnom situacijom i zamole da povežu uverenja i stavove treće osobe a ne direktno izražavajući lična uverenja i stavove. Treća osoba može biti prijatelj, komšija, kolega ili bilo koja osoba koju odabere istraživač. Istraživač, opet, pretpostavlja da će učesnici otkriti lična uverenja i stavove dok opisuju reakcije treće strane. Molba da osoba odgovara kao treće lice smanjuje društveni pritisak da ona da prihvatljiv odgovor.

Kod **tehnike personifikacije** učesnici zamišljaju da je brend (marka) osoba i onda opisuju karakteristike te osobe, npr. njen životni ciklus, status, demografiju, kuću. Ovi opisi pomažu da se otkrije i objasni priroda ličnosti brenda. Ličnost brenda se može otkriti i koristeći igranje uloge.

8.1.2 Kvantitativno orijentisani metodi ispitivanja

Nasuprot kvalitativno orijentisanim metodama ispitivanja, kod kvantitativno orijentisanih metoda ispitivanja pitanja kao i mogući odgovori su snažnije standardizovani, tj. za sve ispitanike u suštini ista. Cilj ovog standardizovanja je da mogu da se neposredno uporede odgovori velikog broja ispitanika. Podaci, koji se generiraju ovim metodama, su dakle više ili manje neposredno dostupni kvantitativnim metodama analize podataka. U ovoj kategoriji metoda ispitivanja posebno se navode: 1) standardizovano usmeno ispitivanje, 2) standardizovano pismeno ispitivanje, 3) standardizovano telefonsko ispitivanje, kao i 4) on-line ispitivanje.

8.1.2.1 Ankete poštom

(standardizovano pismeno ispitivanje)

Slanje upitnika potencijalnim ispitanicima putem pošte, uz molbu da ih popune i vrate, je korisno kada je neophodno ekstenzivno istraživanje. Ankete poštom su **popularan** izbor iz brojnih razloga. Prvo, pošta je ekonomičan način da se kontaktiraju velike grupe ljudi, ljudi na raštrkanim geografskim lokacijama i ljudi do kojih je iz profesionalnih ili drugih razloga obično teško doći. Drugo, ankete poštom su najbolje kada se pitanja odnose na informaciju koju ljudi moraju da pogledaju pre nego što odgovore ili na informaciju koja je sasvim lična. Treće, ankete poštom mogu imati za rezultat mnogo objektivnije odgovore, jer lice koje odgovara na pitanja nije pod uticajem prisustva istraživača. Četvrto, sa sigurnošću se može tvrditi da anonimnost onih koji odgovaraju ostaje zagarantovana, što često vodi realnijim odgovorima i većoj otvorenosti.

S druge strane, ankete poštom mogu uzeti nedelje ili ponekad mesece, te treba odvojiti vreme da se upitnici pošalju poštom i za povratak odgovora, što je za neke odluke suviše sporo ili kasno. Mogu se kontaktirati samo osobe čije su adrese poznate i tačne, jer je baza poštanskih adresa često netačna zbog mnogih promena adresa. Pitanja moraju biti jednostavna, jasna i laka za razumevanje i praćenje, pretežno zatvorenog tipa pošto nema anketara da pruža pomoć. Upitnici moraju biti kratki, obično ne duži od dve strane. Veliki problem je u tome što mnogi ljudi ne kompletiraju ili ne vraćaju upitnike. Stopa odgovora - procenat ljudi koji su kontaktirani i koji su kompletirali i vratili upitnik - je često vrlo niska, od 10 do 25%. Situacija ispitivanja nije pod kontrolom, ne mogu se zabeležiti spontani odgovori, postoji opasnost pogrešnog interpretiranja pitanja i realno se ne zna ko stvarno popunjava upitnik (ciljna osoba, neko drugi ili zajedno) (problem identiteta). Teško se testira statistička pouzdanost uzorka. Metod je nefleksibilan i pitanja se ne mogu menjati i prilagođavati ispitanicima.

Niske stope odgovora i dugo vreme sprovođenja kod anketa poštom podstakli su interesovanje za alternativu **anketiranja putem faksa**. U nekim slučajevima, to može biti dopuna anketiranju putem pošte; u drugim, to može biti primarni metod za kontaktiranje ispitanika i dobijanje njihovih odgovora.

Uprkos ovih ograničenja, pogodnost i ekonomija anketiranja poštom čini ga popularnim za prikupljanje primarnih podataka. Ovaj metod je ekonomičan, ako odgovori veliki broj ispitanika. Može biti veoma skup, ako je stopa odgovora niska. Pogodan je posebno onda, kada se tematika pitanja može u velikoj meri standardizovati, tj. pitanja su i tako jednostavno strukturirana, kada je do ispitanika lično veoma teško doći i kada su na raspolaganju samo neznatna budžetska sredstva.

Tipični primeri primene pismenog ispitivanja su: 1) slanje upitnika poštom za ispitivanje kupaca, 2) upitnici kao dodatak na pakovanju proizvoda i 3) upitnici za ocenu kratko doživljene (uživajuće) usluge.

8.1.2.2 Ankete telefonom

(standardizovani telefonski intervju)

Kod telefonskog ispitivanja željene informacije se dobijaju putem telefonskog poziva. Ova tehnika je **pogodna** za korišćenje kada su potrebni brzi, neposredni odgovori na jednostavna pitanja, posebno od velike grupe ljudi. Danas je postavljanje pitanja telefonom jeftinije nego ikada. Takođe, telefonske ankete zahtevaju manje napora za odgovor nego

putem pošte, te ljudi mogu biti spremniji da učestvuju. Ovaj metod ispitivanja je fleksibilniji od prethodnog. Anketar može da objasni pitanja ispitaniku, ukoliko ih ovaj nije dobro razumeo. Može da preskoči neka pitanja ili da temeljno ispita druga, zavisno od odgovora ispitanika. Direktna razgovor omogućava stranama u razgovoru da postavljaju kontrapitanja, dakle dijalog. Postoji efekat ispitivača, ali je on neznatan. Intervjuisanje telefonom dozvoljava veću kontrolu uzorka - anketari mogu da zamole da govore sa ispitanicima sa željenim karakteristikama ili čak po imenu, a stopa odgovora teži da bude viša nego kod upitnika koji se šalju poštom. Još jedna značajna prednost je što se telefonska anketa može sprovesti u tačno određeno vreme (za vreme neke TV emisije, na primer). Telefonski intervju dobijaju na popularnosti.

Telefonsko intervjuisanje ima, takođe, **nedostatke**. Troškovi po ispitaniku su viši od anketiranja slanjem upitnika poštom i ljudi nisu uvek raspoloženi da raspravljaju o ličnim pitanjima sa anketarom; otuda je tema razgovora ograničena. Intervju mora biti veoma kratak. Trajanje intervjuja je ograničeno (ne duže od 20 do 30 minuta); dugi razgovori se ne mogu voditi na zadovoljstvo obe strane putem telefona. Nikada se pouzdano ne zna ko je stvarno bio intervjuisan. Mnogi telefonski pozivi ostaju bez odgovora, zbog sprečenosti osobe koju treba intervjuisati. Može se kontaktirati samo sa domaćinstvima koja imaju telefon, te tako pojedini slojevi društva ostaju neravnopravno zastupljeni. Nekada se, iz određenih razloga, brojevi nekih telefona ne objavljuju u telefonskom imeniku. Nema vizuelnih pomoćnih sredstava. Ne može se pokazati proizvod ili barem slika ljudima koji se intervjuišu. Kao sredstvo komuniciranja služi samo ton. Stav ljudi prema telefonskim pozivima igra važnu ulogu. Neki potrošači ih smatraju uznemiravanjem - i oko 1/3 odbija da odgovori na bilo koje pitanje. Uz to, telefon obično nije vrlo dobar metod za kontakt, ako ispitivač nastoji da dobije poverljive lične informacije kao što su npr. detalji o prihodu domaćinstva. Ispitanici nisu sigurni sa kim razgovaraju ili kako se takva lična informacija može upotrebiti. Nije moguća jasna legitimacija intervjuisanih, čime ostaje sumnja u ozbiljnost istraživanja na strani ispitanika.

Telefonska ispitivanja su pogodna, pre svega, za situacije u kojima brzo moraju biti rezultati na raspolaganju, jedva da postoje sredstva za sprovođenje a dovoljna su da se dobiju grube tendencije za određena postavljena pitanja (npr. prihvatanje kratkoročnih mera unapređenja prodaje kod trgovine).

Telefonsko ispitivanje se često sprovodi u okviru **ispitivanja koje je podržano kompjuterom** kao CATI ispitivanje (Computer Assisted Telephone Interviewing). Jako skraćenu formu telefonskog intervjuja predstavlja SMS intervju.

8.1.2.3 Lični (standardizovani usmeni) intervju

Kada menadžeri marketinga žele da raspravljaju o nekim pitanjima do detalja, oni generalno koriste lične ankete, koje su intervjui „licem u lice” vođeni sa jednom osobom ili grupom lica istovremeno. Otuda lični intervju može imati dve forme, individualni i grupni intervju. **Individualno intervjuisanje** uključuje razgovor sa ljudima na tipičnim mestima: u njihovim kućama (intervjuisanje od vrata do vrata), kancelarijama ispitivanih rukovodilaca (intervju rukovodilaca), na ulici, pešačkoj zoni ili šoping centru, a sve se više koristi kompjuterska tehnologija (Computer Assisted Personal Interview = CAPI). Anketar mora pridobiti njihovu saradnju, a vreme koje je uključeno može se kretati od nekoliko minuta do nekoliko sati. Ponekad se ljudima u znak zahvalnosti za njihovo vreme plaća nešto malo ili daje neki podsticaj.

Veliki procenat svih ličnih anketa sprovodi se u šoping centrima. Ovaj tip ankete naziva se **presretanje u molu (šoping centru)**, zbog toga što se ljudi zaustavljaju dok kupuju u molu i zamole da učestvuju u anketi. Mnoge firme za istraživanje marketinga imaju specijalne istraživačke centre otvorene u šoping centrima, spremne da testiraju sve od prehrambenih proizvoda do trikotaže. Prema nekim istraživačima, kada se obavljaju na pravi način, presretanja u molu su isto tako dobra, ako ne i bolja, tehnika kao ankete telefonom. Međutim, drugi su skeptični, jer veruju da će se samo ljudi koji nisu veoma zauzeti ili koji su zaintrigirani istraživanjem složiti da budu intervjuisani.

Standardizovani usmeni intervju se sprovodi na osnovu standardizovanog upitnika, tj. utvrđeni su forma, sadržaj i redosled pitanja. Shodno tome, ispitivač ne sme da tokom intervjuja sam formuliše nova pitanja ili da menja redosled, ali - svakako - sme da ponovi ili objasni pitanja radi boljeg razumevanja. Cilj ovog standardizovanja je što je moguće veća uporedivost rezultata pojedinačnih intervjuisanja i na taj način agregacije i povezivanja podataka. Mogu biti standardizovani i odgovori, a ne samo pitanja. Otuda se pored otvorenih pitanja mogu koristiti i zatvorena pitanja, koja - nasuprot otvorenim pitanjima - unapred daju moguće kategorije odgovora u upitniku. Uz to, mogu se primeniti skale odgovora.[42]

Metod ličnog intervjua **omogućava** da se postavi veoma veliki broj pitanja i da se u znatnoj mери ide u detalje. Zbog toga što ispitivač može da vidi ispitanika, moguće je oceniti pažljivost i iskrenost odgovora. Omogućava najveći stepen fleksibilnosti. Obučeni anketari mogu dugo da zadrže pažnju ispitanika i detaljno objasne komplikovana pitanja. Mogu pokazati predmete aktuelnog proizvoda, propagande ili pakovanja i posmatrati reakcije ili ponašanje. U većini slučajeva, lični intervjui se mogu obaviti prilično brzo i mogu se koristiti sa bilo kojim tipom upitnika. Upitnici obično mogu biti duži nego putem pošte ili telefona. Ispitivač kontroliše situaciju i može da dopuni informacije prikupljene putem upitnika registovanjem društveno-ekonomskih podataka koji se mogu primetiti (o domaćinstvu, susedstvu, životnom standardu, ponašanju ispitanika, odeći i sl.). Postoji veća verovatnoća da uzorak bude statistički pouzdan. Ispitivač je siguran da je lice koje daje informaciju ono pravo.

Glavni **nedostaci** ličnog intervjua su troškovi i problemi uzorkovanja. Lični intervjui mogu biti 3-4 puta skuplji od telefonskog intervjua. Zbog toga što istraživači imaju više fleksibilnosti u ličnim intervjuima, postoji i veći problem pristrasnosti ispitivača (efekat ispitivača). On može nepažnjom da utiče na ispitanika, što može da iskrivi rezultate. Ili istraživač može da pogrešno interpretira ono što je ispitanik rekao, što, takođe, može da iskrivi rezultate. U nekim kulturama ljudi ne žele da daju bilo kakvu informaciju, pogotovu ako je ispitivač nepoznat. Na primer, mnogi ljudi u Africi, Latinskoj Americi i u nekim delovima Evrope nisu raspoloženi za intervjuisanje. Stoga ispitivač mora biti ve-

oma kvalifikovan da bi na odgovarajući način postavljao pitanja, korektno registrovao odgovore, izbegavao da utiče na ispitanika (posebno kod tzv. tabuiziranih pitanja). Postoji problem ponovnog posećivanja, ako se desi da ispitanik prvi put nije bio kod kuće.

Karta za komentar je posebna forma ankete koja se često koristi u ugostiteljstvu i turizmu. Glavni cilj karte za komentar je da prikupi informacije od gostiju o njihovom iskustvu sa smeštajem ili ishranom da bi se utvrdilo da li su zadovoljni sa uslugom. Karta se obično ostavlja u sobi gosta u hotelu ili na stolu u restoranu. Ovo omogućava gostu da neposredno dobije povratne informacije u vezi usluge i njene isporuke. Pored neposredne povratne sprege, karte za komentar ima i druge **koristi**: 1) manje su skupe od drugih metoda anketiranja, 2) mogu se prilagoditi potrebama organizacije, 3) mogu biti standardizovane za laku analizu i poređenje i 4) mogu se pratiti potrebe gostiju tokom vremena.

Postoje i neki **nedostaci** vezani za karte za komentar: 1) često je prisutna niska stopa odgovora i uzorak može biti nereprezentativan za populaciju, 2) mogu da se bave samo ograničenim brojem pitanja zbog toga što su kratkog sadržaja i 3) može biti problema sa pouzdanošću i validnošću. Pa ipak, moguće je poboljšati stopu odgovora ličnim obradom, pojednostavljivanjem, ostavljanjem prostora za komentare, nuđenjem podsticaja i/ili obećavajući poverljivost.[43]

Slike 5-4 i 5-5 su primeri tipičnih karti za komentar u restoranu i hotelu.

Slika 5-4 Karta za komentar u restoranu[44]

Hvala Vam što ste podelili Vaše mišljenje sa nama. Molimo Vas vratite ovaj upitnik tako što ćete ga ubaciti u kutiju za sugestije koja se nalazi na ulazu. Nadamo se da ćemo moći da Vas uslužimo ponovo!

	Izvršno	Dobro	Prosečno	Loše
Prijatnost zaposlenih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brzina usluge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raznovrsnost menija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalitet hrane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atmosfera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vrednost za plaćen novac	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

U kojem delu dana ste posetili restoran? _____

U kojem delu nedelje ste posetili restoran? _____

Koje ste jelo poručili? _____

Kako bismo mogli da učinimo Vaš doživljaj još lepšim? _____

Slika 5-5 Karta za komentar u hotelu[45]

Molimo Vas, pomozite nam u nastojanju da popravimo našu uslugu...

	Izvršno	Dobro	Prosečno	Loše
Sveobuhvatno gledano, kako biste ocenili naš hotel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kako biste ocenili sledeće elemente usluge?

Rezervacija soba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brzina i efikasnost prijavljivanja u hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čistoća soba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Izgled soba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brzina i efikasnost odjavljivanja iz hotela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vrednost sobe za plaćen novac	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kako biste ocenili tim naših zaposlenih uzimajući u obzir ljubaznost i efikasnost njihove usluge?

Zaposlene na rezervacijama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaposlene na recepciji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaposlene na održavanju čistoće	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefonske operatere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaposlene na održavanju soba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaposlene u menadžmentu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dodatni komentari: _____

Ako Vam je neki član našeg tima bio od izuzetne pomoći, molimo Vas skrenite nam pažnju na tu osobu kako bismo mogli da joj se zahvalimo: _____

Šta je ta osoba učinila? _____

Koji je bio broj Vaše sobe? _____

Opcione informacije:

Ime i prezime: _____

Adresa: _____

Molimo Vas ostavite ovaj upitnik u Vašoj sobi ili ga ubacite u kutiju za sugestije u lobiju hotela.
 Zahvaljujemo se na Vašem vremenu!

8.1.2.4 Ispitivanje uz podršku kompjutera (online ispitivanje)

Ljudi iz marketinga su takođe počeli da koriste **kompjutere** za lične ankete. Ispitivanje preko interneta se većinom sprovodi kao E-mail ispitivanje (ispitivanje putem elektronske pošte) ili kao WWW-ispitivanje. **E-mail ispitivanje** se ne razlikuje bitno od pisanog ispitivanja, kada se upitnici šalju na u-

napred utvrđenu listu E-mail adresa. Više empirijskih studija je pokazalo da učesnici E-mail ispitivanja i pismenog ispitivanja, po pravilu, ne pokazuju neke bitnije razlike u ponašanju pri odgovorima kao i kod socio-demografskih podataka. Samo je različita vrsta medija za kontakt (E-mail u odnosu na slanje poštom).[46]

Kod *WWW-ispitivanja* većinom se preko hiperlinka upućuje na upitnik na web-stranici preduzeća. Ispitanik seda ispred monitora i kada klikne hiperlink, na monitoru se pojavljuje interaktivni online upitnik. Zatim klikne bilo na odnosnu opciju za odgovor ili daje svoje odgovore na otvorena pitanja u polju teksta. Odgovori se mogu direktno učitavati u neki program za statističku analizu. Vredne pomena su mogućnosti individualiziranja ispitivanja u okviru WWW ispitivanja. Na primer, može uslediti selekcija pitanja na osnovu već postojećih profila korisnika.

Ovoj formi možda pripada budućnost. Neki istraživači veruju da ova tehnika uklanja mogućnost da ispitivač može da utiče na rezultate. Postoje značajne *prednosti* intervjuisanja baziranog na kompjuteru. Kompjuter može da kompletira i sortira podatke tokom intervjuja, što omogućava da se neposredno vide rezultati. Postoji relativno brza obrada podataka sa automatskim, integrisanim iskorišćavanjem rezultata i centralna koordinacija. Kompjuterske ankete mogu same sebe da adaptiraju dok je intervju još u toku. Otpadaju troškovi za manuelno prenošenje podataka. U celini posmatrano, postoji ušteda u troškovima. Pri tome je istovremeno sigurnije obuhvatanje podataka, otpadaju greške prenošenja pri kodiranju. Potrebno je manje anketara. Pristrasnost anketara svedena je na minimum. Ispitanici mogu dati mnogo iskrenije i verodostojnije odgovore nego preko drugih tipova upitnika.

Nasuprot ovim prednostima stoje svakako i *nedostaci*. Nastaju relativno visoki troškovi investicija. Potrebno je intenzivno školovanje anketara. Neophodna je kompleksna koordinacija prenošenja podataka. Teško je, ako ne i nemoguće, izvlačenje uzorka sa adekvatnom verovatnoćom. Ograničene su mogućnosti koncentrisanja na određeni osnovni skup.

Rastuća populacija korisnika interneta pobudila je interesovanje kod istraživača da idu na online sprovođenje anketa čak i fokus grupa. Rast interneta je, takođe, stvorio potrebu za novim tehnikama istraživanja za merenje i prikupljanje informacija o posetiocima Web-site.

Koji će se metod intervjuisanja odabrati, zavisi od toga koje informacije istraživač želi i od broja i tipa ispitanika koji će se kontaktirati. Mada su troškovi značajan faktor, istraživači i menadžeri razmatraju i druge elemente kada biraju odgovarajući metod anketiranja.

8.4.2 Metod posmatranja

Iako je metod anketiranja jasno najpopularniji način prikupljanja podataka direktno od kupaca, po-

nekad se koriste druga dva metoda: posmatranje i eksperimentisanje. Kod metoda posmatranja, potrošači se *nenametljivo* posmatraju kako obavljaju njihove normalne aktivnosti u vezi sa korišćenjem nekih proizvoda ili usluga za koje je firma zainteresovana. Razlog je u tome što se ljudi često ponašaju vrlo različito kada znaju da ih neko posmatra, nego kada misle da to nije slučaj. *Istraživanje posmatranjem* je prikupljanje primarnih podataka putem posmatranja relevantnih ljudi, akcija i situacija. Putem posmatranja je moguće saznati, pre svega, *šta* ljudi rade i *kako* to rade, a manje šta ljudi misle i osećaju i *zašto* rade određene stvari.

Posmatranje je korisna tehnika u slučajevima kada se istraživač ne interesuje zašto se ljudi ponašaju onako kako što se ponašaju. Pošto se posmatranja mogu pogrešno interpretirati kada se koriste za objašnjenje ponašanja, to je neophodno pažljivo korišćenje metoda u tu svrhu. Posmatranje je *po-godno* kada se potrebna informacija može odmah zapaziti (na primer: Koji procenat od ukupnog broja posetilaca supermarketa su žene?) i kada se ne čini pokušaj da se objasni ponašanje, već samo daje odgovor kako se kupci ponašaju.

Postoji mnogo različitih *prilaza* (metodoloških varijanti, mogućnosti oblikovanja) posmatranju, čija se primena usmerava prema cilju i predmetu istraživanja.[47]

Istraživač može da posmatra odvijanje ponašanja u *prirodnom* (posmatranje ponašanja pri kupovini u normalnom ambijentu prodavnice) i *veštačkom* ambijentu (kao što je posmatranje ponašanja potrošača u simuliranoj prodavnici). Ova posmatranja se u literaturi označavaju i kao *posmatranja na terenu* i *laboratorijska posmatranja*.

Ljudi mogu biti posmatrani sa ili bez njihovog znanja, *otvoreno* ili *prikriveno*. Uloga posmatrača bi trebalo da bude prikriivena u situacijama u kojima bi se ljudi različito ponašali kad bi znali da se posmatraju. Za prikriiveno posmatranje koriste se različiti pristupi, kao što su dvosmerna ogledala, skrivene kamere, posmatrač preobučen u prodavca. Istraživači se ne slažu oko toga u kojoj meri prisustvo posmatrača utiče na ponašanje ljudi. Jedni smatraju da je taj uticaj mali i kratkotrajan, a drugi da posmatrač može da unese ozbiljne deformacije u ponašanje.

Posmatranje dalje može biti veoma *strukturirano* (*standardizovano*) (kada posmatrači tačno znaju šta da posmatraju i beleže, jer je problem odlučivanja jasno definisan) ili *nestrukturirano* (*nestandardizovano*) (posmatrači po sopstvenom nađenju biraju ono što je važno u situaciji kada problem još uvek nije jasno definisan i potreban je veliki

stepen fleksibilnosti). Strukturirano posmatranje je više pogodno za studije završnog istraživanja, a nestrukturirano posmatranje za studije eksplorativnog istraživanja.

Direktno posmatranje se odnosi na posmatranje ponašanja onako kako se ono stvarno događa. **Indirektno** posmatranje se odnosi na posmatranje nekih podataka ranijeg ponašanja. Ovde se pre posmatraju efekti ili posledice ponašanja nego samo ponašanje (npr. praćenje fizičkih tragova ranijeg ponašanja - da bi se ocenila potrošnja napitaka u nekom domaćinstvu ili restoranu može se pratiti broj praznih boca u kontejneru, avio-prevoznici istražuju otpatke da bi videli kako su se ponašali putnici pri obedovanju ili neki muzej može da proveri popularnost različitih izložbi putem beleženja broja korišćenja specijalnih papuča koje se koriste za hodanje po prostorijama muzeja).

Prema **formi posmatranja**, posmatranje može biti **ljudsko (lično)** i **bežlično (aparativno - mehaničko ili elektronsko)**. Prvo se obavlja od ličnosti samog posmatrača, a drugo uz pomoć audio, video i foto opreme i specijalne aparature pokušava da izmeri vrstu, trajanje i intenzitet reakcija.

U nekim slučajevima može biti pogodno da se dopuni ili zameni posmatrač sa nekom formom mehaničkog posmatrača. Razlozi mogu biti povećana tačnost, niži troškovi ili specijalni zahtevi merenja. Glavna mehanička i elektronska sredstva koja se koriste u posmatranju su video kamera, audiometar, psihogalvanometar, kamera za oči i merenje raširenosti zenica. „Kamere za oči ili pogled”, na primer, snimaju kretanje pogleda kupaca kada se kreću kroz prodavnicu. Sva mehanička i elektronska sredstva imaju tu **prednost** što daju permanentne izveštaje o prikupljenim informacijama. Često imaju dodatnu prednost što obezbeđuju detaljne informacije, koje se ne mogu dobiti na bilo koji drugi način. Skrivena kamera je izvanredno sredstvo za dobijanje vrednih podataka o ponašanju kupaca, ali je neki smatraju neetičkim sredstvom, jer snima kupca bez njegove saglasnosti. Ako, pak, kupac da svoju saglasnost, onda je neizvesno da li je njegovo ponašanje normalno.

Posmatranje se može podeliti i prema **učestalosti**. Pri posmatranju koje se obavlja samo **jednput**, posmatranje se obavlja u određenom momentu, dok kod posmatranja koje se **ponavlja** (npr. panela) registruju se, u principu, iste osobe/situacije u različitim momentima.

Prema ulozi koju igra posmatrač u okviru situacije posmatranja i koliko je njegova uloga poznata onome ko se posmatra, pravi se razlika između **učestvujućeg** i **neučestvujućeg posmatranja**.

Posmatrač se pri neučestvujućem posmatranju ograničava isključivo na zapažanje „spolja” akcija osobe koja se posmatra, dok se kod učestvujućeg posmatranja on pomera na nivo na kojem je osoba koja se posmatra. Primer za učestvujuće posmatranje predstavlja tzv. **misteriozna kupovina**. Putem angažovanja specijalno odabranih i obučeni osoba (misterioznih kupca, tajnih kupca), koji anonimno kao „normalni kupci” simuliraju situaciju kupovine, a da to ne zna pre svih prodavac ili ponuđač, mogu da se identifikuju doprinosi za poboljšanje kvaliteta prodaje i usluga.

Metod posmatranja ima nekoliko **prednosti**. Pre svega, ne mora da se uzda u spremnost ispitanika da pruže željene podatke. Potrošač nije svestan da je predmet posmatranja. Ne vrši se nikakvo ispitivanje i spremnost ili sposobnost učesnika ne utiče na proces istraživanja. Drugo, smanjuju se ili eliminišu potencijalne pristrasnosti ili predrasude koje mogu biti prisutne kod ispitivača i procesa intervjuisanja. Prema tome, podaci bi trebalo da budu tačniji. Treće, određene vrste podataka mogu se prikupiti samo posmatranjem. Metod se usmerava na ono što ljudi **zaista** rade, a ne što **kažu** da rade. Četvrto, u nekim situacijama (kao npr. u registrovanju pogleda u okviru ispitivanja propagandnih poruka) primene posmatranje predstavlja jedinu mogućnost dobijanja podataka. Peto, posmatranje je delom povoljnije sa aspekta troškova od alternativnih metoda dobijanja podataka (npr. brojanje saobraćaja).

S druge strane, ovaj pristup ima nekoliko **nedostataka**, koji ga znatno ograničavaju. Prvo, metod nije sposoban da posmatra takve subjektivne stvari kao što su svesnost, verovanja, osećanja i preferencije. Uz to, ne znamo **zašto** ljudi rade ono što rade; šta misle, planiraju ili stavove koji prethode ili koincidiraju sa ponašanjem; lične ili porodične karakteristike ljudi; ili druge faktore koji će pomoći da se objasni njihovo ponašanje. Drugo, ponašanje koje se posmatra mora biti kratkog trajanja, mora se događati često i/ili biti prihvatljivo predvidljivo. Treće, situacija posmatranja je jedinstvena, nije dakle egzaktno ponovljiva.

Posmatranje nalazi primenu u različitim tematskim područjima u praksi istraživanja tržišta. Tako je npr. u trgovini na malo veoma rašireno posmatranje kupaca u prodavnici (npr. pravci kretanja, trajanje zadržavanja na određenim mestima). Posmatranjem pravca kretanja kupaca kroz prodavnicu može se odrediti koja područja imaju veliki promet kupaca, a koja mali. Vreme koje kupci provedu čekajući pred kasom u špicu poslovanja ukazuje na potrebu zapošljavanja manjeg ili većeg bro-

ja kasira. Značajna područja primene posmatranja su i posmatranje prodajnog ponašanja (prodajno osoblje), registrovanje pogleda za analizu delovanja pažnje, fiziološka merenja psihičkih varijabli, brojanje i posmatranje prolaznika, posmatranje ponašanja čitaoca, posmatranje ponašanja pri kupovini (potrošači), posmatranje rukovanja sa proizvodima, postupci privlačenja pogleda kod reklamnih oglasa, posmatranje ponašanja pri korišćenju medija, posmatranje mimika istraživanih osoba (npr. dok gledaju reklamu na TV) da bi se iz toga zaključilo o sadržaju emocionalnih reakcija ili npr. posmatranje govora tela (gestikulacija, držanje tela, pokreti tela). Mimik i govor tela su naročito predmet istraživanja delovanja propagadne.

Jasno razgraničenje između ispitivanja i posmatranja u istraživanju tržišta, po pravilu, nije moguće. Ispitivanja se često dopunjuju putem posmatranja (npr. spontane reakcije). Isto tako, posmatranje je povezano sa ispitivanjem (npr. utvrđivanje pravca „aktiviranja” kroz konfrontaciju sa reklamnim oglasima i uz pomoć dodatnog ispitivanja).[48]

8.4.3 Metod eksperimentisanja

U nekim slučajevima najbolji pristup prikupljanju primarnih podataka je metod eksperimentisanja. Eksperimentisanje je relativno noviji izvor marketing podataka. Eksperiment se razlikuje od posmatranja po tome što ovo zadnje jednostavno beleži aktuelno ponašanje onako kako se ono događa u prirodnom ambijentu. Nasuprot tome, termin *eksperiment* implicira da postoji neki određeni faktor koji preduzeće želi da testira ili mu odredi uticaj. Da bi to uradilo, menja neke delove marketing miksa (npr. cenu, osobine proizvoda, iznos ulaganja u propagandu, oblik pakovanja ili boju) i onda se pažljivo meri prodaja da se vidi kakav je efekat ostvaren promenom. Cilj je da se otkriju „uzrok i posledica”; tj. dobijeni ishod je verovatno bio uzrokovan faktorom koji se promenio ili je na neki način bio manipulisan. U eksperimentalnoj situaciji, istraživači manipulišu nezavisnom varijablom(a), na primer cenom, promocijom ili pozicijom proizvoda na polici u prodavnici i posmatraju uticaj na zavisnu varijablu, na primer prodaju, da pokušaju da utvrde da li se događa neka promena u zavisnoj varijabli. Važan aspekt eksperimenta je da se većina nezavisnih varijabli drži konstantnim (kao i drugi potencijalno ometajući faktori) dok manipulišu jednom nezavisnom varijablom i prate njen uticaj na zavisnu varijablu. To je obično moguće u laboratoriji, gde je kontrola sredine u okviru moći istraživača, ali je daleko manje moguća u situaciji realnog sveta gde se može dogoditi mnoštvo eks-

ternih komplikacija koje mogu da poremete rezultate.[69] Merenje uticaja nezavisne na zavisnu varijablu može se obaviti putem tehnika ispitivanja ili posmatranja, zavisno od postavljenog problema. U eksperimentima se većinom primenjuje kombinacija tehnika ispitivanja i posmatranja i otuda je eksperiment, zajedno sa panelom, *mešovita forma između ispitivanja i posmatranja*.

Eksperimenti se mogu sprovoditi na terenu ili u laboratoriji. U *terenskim eksperimentima*, istraživanje se sprovodi u realnom svetu - u prodavnici, u banci, na ulici, gdegod se proizvod obično prodaje i koristi, a ne u laboratoriji. Terenski eksperimenti mogu biti skupi, ali su dobar način da se dođe do saznanja kako će potrošači reagovati na nove proizvode, promene u distribuciji i ostale varijacije u marketing miksu. Marketing test je terenski eksperiment u kojem istraživač bira geografsko područje na kojem će pokušati da proda novi proizvod i izmeri prodaju ili rezultate upotrebe.

Još jedan tip eksperimenta je *laboratorijski eksperiment*, gde ambijent nije realan svet već veoma kontrolisana sredina. Laboratorijski eksperiment dozvoljava istraživačima kontrolu svega u vezi situacije, dok u terenskom eksperimentu postoje mnogi faktori, uključujući i konkurenciju i vreme, koji su van kontrole istraživača. Proizvođači potrošnih dobara često koriste simulirane supermarkete i ostale laboratorijske uslove da prikupe podatke o tome kako promene u pakovanju ili izlaganju mogu da utiču na ponašanje kupaca.[49]

Istaknuta *prednost* eksperimentalnog metoda je njegova realnost. On je jedini od tri metoda prikupljanja primarnih podataka koji daje aktuelni tržišni test i simulira aktuelnu tržišnu situaciju. Zato se smatra najmoćnijim od sva tri glavna metoda prikupljanja primarnih podataka i treba da se koristi samo za rešavanje glavnih pitanja planiranja ili odlučivanja.

U tržišnom testiranju nailazi se na dva velika *problema*: izbor kontrolnog i test tržišta, i kontrolisanje varijabli. Teško je - mada neophodno - odabrati tržišta koja su identična po svim značajnim društveno-ekonomskim faktorima. Neke varijable se realno ne mogu kontrolisati, a one mogu da pokvare uporedivost rezultata. Konkurenti mogu da „nanjuše” test i iskrive sliku iznenadnim povećanjem njihove propagande, na primer. Istraživači ne mogu da koriste eksperimentalni metod tako često kao ankete i fokus grupe, jer je vrlo teško i ponekad nemoguće da se uspostavi kontrolisana situacija gde je samo jedna marketing varijabla različita. Pored toga, eksperimentalni metod je vrlo skup i za-

hteva mnogo vremena, dug period pažljivog planiranja i administracije.

Brojni su primeri primene eksperimentalnog i laboratorijskog testa u marketingu. **Marketing test** novog proizvoda je uobičajen tip marketing eksperimenta. U tipičnom pristupu, preduzeće pokušava sa varijacijama na njegovom planiranom marketing miksu na nekoliko geografskih tržišnih područja. Rezultati testa pomažu da se identifikuje problem ili rafinira marketing miks - pre nego što se donese odluka da se ide na širu distribuciju. Pa ipak, oprezni konkurenti mogu da poremete takve testove - možda povećanjem promocije ili nuđenjem ekstra diskonta detaljistima. Da bi izbegle ove probleme, neke firme sprovode neke od svojih testova na stranim tržištima. Uz pomoć testa tržišta mogu se obuhvatiti npr. načini ponašanja kupaca, trgovine i delom konkurencije. Tržišni test spada u najbolje razvijene eksperimente na terenu.

Sve nacionalne kompanije brze hrane koriste gradove širom zemlje kao centre za testiranje tržišta. U svakom gradu kompanije će uvesti ili testirati tržište novog proizvoda ili promene marketing miksa da bi dobile reakcije kupaca i projektovale buduće prodaje. Prodaje se onda mogu uporediti sa onima iz drugih centara testiranja tržišta kako bi se utvrdila popularnost novih ili starih proizvoda i odlučilo koji proizvodi treba da se uvedu širom sistema. Sprovođenje ove vrste studije je veoma skupo i teško kontrolisati sve eksterne varijable koje mogu da utiču na ishod eksperimenta. Na primer, eksterne varijable kao što su vreme ili propagandne aktivnosti konkurentskih ugostiteljskih organizacija mogu lako da imaju uticaj na obim prodaje novog proizvoda.[50]

8.4.4 Panel

Sa do sada diskutovanim metodama istraživanja uglavnom se dobijaju podaci koji se odnose na određeni momenat, koji omogućavaju iskaze o status quo. U centru ovih metoda ne stoje promene tokom vremena, ustanovljavanje trendova i razvoja događaja. U marketing menadžmentu često se više interesujemo za promene nego apsolutne veličine. Prodaja proizvoda npr. podleže stalnim oscilacijama, koje su izazvane merama konkurencije i promenama preferencija potrošača. Za njihovo obuhvatanje neophodno je više istraživanja u različitim vremenskim periodima. Promene tokom vremena obuhvataju se putem **panela**.

Panel bi se mogao definisati kao određeni, nepromenjeni, reprezentativni krug jedinica istraživanja (lica, prodavnica, preduzeća) koje se tokom dužeg vremena, redovno (kontinualno) ili u određ-

nim razmacima ispituju, u principu, o istom predmetu. To ispitivanje se obavlja pomoću pismenog, telefonskog ili usmenog intervjua i/ili posmatranjem. Cilj ovog primarnog istraživanja sa periodičnim ponavljanjem je da se istraže promene u ponašanju i na tržištu tokom vremena.

Formiranje i održavanje panela zahteva vreme i troškove. Otuda panel često formiraju i održavaju instituti za istraživanje tržišta, koji opet mogu da amortizuju visoke investicije koje su u vezi sa tim korišćenjem panela za više ispitivanja različitih nalogodavaca. U ovom kontekstu mogu se pomenuti i „omnibus ispitivanja” koja se regularno sprovode u panelu, u kojima mogu učestvovati preduzeća sa specijalno postavljenim pitanjima. Neka preduzeća, ipak, sprovode i sopstveni panel, posebno kada se radi o vrlo specijalnoj ciljnoj grupi. Kada se jednom formira panel, onda se relativno brzo mogu dobiti informacije o tržišnim situacijama koje se brzo menjaju, pošto otpada vreme koje bi inače bilo potrebno da se organizuje nova runda istraživanja.

Panel se, u osnovi, može formirati na svakom nivou kanala distribucije. Stoga se može govoriti o **panelu proizvođača, trgovine na veliko, trgovine na malo i potrošača**. Za probleme prodaje posebno su značajni panel trgovine na malo i panel potrošača. Pored toga, postoje **specijalni paneli**, kao npr. panel lekara, iz kojeg farmaceutska industrija otkriva navike lekara u prepisivanju lekova.[51]

Kod **potrošačkog panela** krug ispitanika sastavljen je od krajnjih potrošača. Ako su učesnici panela pojedinačne osobe, onda se radi o **individualnom panelu**; ako je jedinica ispitivanja domaćinstvo, onda se radi o **panelu domaćinstva**. Za obe vrste je karakteristično aktivno učešće ispitanika, koji moraju da vode liste izdataka ili da njihove kupovine registruju pomoću instrumenata obuhvata zasnovanih na kompjuteru (npr. ručnih skenera). Individualni panel se bavi dobijanjem informacija o ličnim potrebama (npr. lične potrebe za kozmetikom ili cigaretama), dok panel domaćinstva daje objašnjenja o kupovinama koje su obavljene za celo domaćinstvo (npr. životne namirnice). Stoga se panelu domaćinstva pridaje srazmerno veći značaj.

Panel domaćinstva se dalje može podeliti na **panel za trajna potrošna dobra** i **panel za netrajna potrošna dobra**. Ako se ispituju nabavke trajnih potrošnih dobara, onda se ispitivanje obavlja u dužim razmacima, analogno prosečnim razmacima u kupovini (npr. godišnje ispitivanje o kupovini elektroaparata). Nasuprot tome, panel netrajnih potrošnih dobara (posebno kod prehrambenih i sredstava za uživanje) sprovodi se u znatno kraćem ritmu ispitivanja od npr. jedne nedelje ili mesec dana.

Predmet ispitivanja kod panela potrošača su, u prvom redu, kupovine određenih grupa roba. Izveštaji o kupovini sadrže sledeće informacije: datum kupovine, vrsta proizvoda, marka, cena, količina, mesto kupovine, posebni podaci za specijalne kupovine. U izveštaj o kupovini unosi se mnoštvo podataka, koji se onda agregiraju. Preduzeća tako mogu da dobiju informacije o prodaji (po količini i vrednosti), tržišnom učešću, intenzitetu distribucije, prosečnoj ceni, veličinama pakovanja itd., koje su diferencirane prema različitim obeležjima kao što su marke, područja, forme trgovine, osobine kupaca itd. Pored toga, instituti za istraživanje tržišta nude posebne analize iz panela potrošača, kao npr. analizu intenziteta nabavke, lojalnost marki, ponašanja ponovne kupovine, analize pojedinih akcija, analiza klase cena, prihvatanje test proizvoda i druge. Pored ovih podataka, obavezni su **socio-demografski kriteriji** (veličina domaćinstva, broj dece, starost domaćice, školska sprema glavnog člana domaćinstva, neto primanja domaćinstva itd.).

Periodični podaci panela potrošača se agregiraju i periodično dopunjuju. Mogu se dobiti mnogobrojne informacije relevantne za marketing:[52]

- **informacije o ukupnom tržištu i učesnicima na tržištu:** npr. tržišno učešće pojedinih maraka, preferirane veličine pakovanja, prosečni izdaci domaćinstva po periodu itd.,

- **informacije o razlikama u ponašanju pri kupovini:** veličine koje se razjašnjavaju su npr. veličina domaćinstva, faza životnog ciklusa domaćinstva, pokrajina, okrug, veličina mesta itd.,

- **kvalitativne i kvantitativne informacije specifične za proizvod o ponašanju pri kupovini:** npr. učestalost i količina nabavke, evocirani set (marke), lojalnost marki i prodavnici, preferirano vreme kupovine, kao i reakcije na mere u oblasti cena i propagande.

Paneli trgovine se sastoje od posrednika (**panel trgovine na malo** i **panel trgovine na veliko**) u sistemu distribucije. Predstavljaju specijalnu formu panela preduzeća (pored panela banaka i osiguravajućih društava i panela industrije). Analiziraju širok spektar zadataka ili neko specijalno stanje stvari, u zavisnosti od predmeta istraživanja. Mogu se podeliti u panel prehrambenih proizvoda i panel neprehrambenih proizvoda. **Panel prehrambenih proizvoda** obuhvata trgovinska preduzeća, koja nude robne grupe industrije netrajnih potrošnih dobara (naročito prehrambene proizvode) i čije poslovanje se odlikuje velikom brzinom obrta na mestu prodaje. Kod **panela neprehrambenih proizvoda** ispituju se posebno trgovinska preduzeća, koja nude robne grupe industrije trajnih potrošnih dobara

(npr. zabavnu elektroniku i aparate za domaćinstvo). Pored ove dve vrste formi postoji i nekoliko **posebnih formi panela trgovine**. Primeri su panel Cash & Carry (koji informiše o količinama koje se prodaju preko trgovine na veliko kao međunivoa), panel gastronomije (koji daje obaveštenja o količinama nabavke i mestima nabavke gastronomskih preduzetnika) i impuls panel (koji slika ponašanje kupovine u tzv. impuls kanalima, dakle benzinskim pumpama, kioscima i imbisima).

Kao **nedostatak** panela trgovine na malo pokazalo se to što: 1) ne može reći ko je gde šta kupio, 2) kratkoročne oscilacije se teško obuhvataju i 3) nisu obuhvaćene sve forme preduzeća trgovine na malo.[53]

Strogo metodološki gledano, krug učesnika u panelu morao bi da ostane konstantan tokom celog perioda ispitivanja i da reprezentuje osnovni skup istraživanja. U vezi sa **reprezentativnošću panela**, treba ukazati na to da panel ne predstavlja ništa drugo do uzorak iz osnovnog skupa i da kao uzorak potencijalno podleže problematici reprezentativnosti. Mogu se navesti sledeći uzroci problema: [54]

- reprezentativnost je ugrožena kada se ne može sprovesti **slučajan izbor** učesnika panela zbog teškoća pri dobijanju ovih učesnika (posebno onih najvažnijih).

- svi učesnici osnovnog skupa većinom ne pokazuju u istoj meri **spremnost za saradnju** na panelu. Pripadnici najvišeg društvenog sloja i samačka domaćinstva često odbijaju saradnju. Da bi se sprečilo osipanje panela, mogu se ponuditi izvesni podsticaji za saradnju, pri čemu ovi, ukoliko se radi o redovnim finansijskim prinadležnostima, ne bi smeli da budu suviše visoki, pošto osećaj obaveznosti ili zahvalnosti može da izazove atipično ponašanje pri kupovini. Ako se ova spremnost poboljšava odobravanjem finansijskih podsticaja, moguće je da će grupe sa nižim primanjima biti isuviše reprezentovane. Stoga je pogodnije dati pravo učešća u izvlačenju vrednih proizvoda ili novčanih premija.

- panel gubi tokom vremena na reprezentativnosti putem efekta **osipanja panela** (odlaženjem pojedinih članova iz panela zbog smrti, bolesti, nezainteresovanosti ili seljenja).

- i osnovni skup se menja tokom vremena, tako da se sastav panela mora prilagođavati (**rotacija panela** odnosno fluktuacija panela), da panel ne bi izgubio na reprezentativnosti.

Pod **efektom panela** podrazumeva se fenomen da učesnici panela pod uticajem učešća u panelu tokom vremena menjaju njihovo ponašanje pri ku-

povini odnosno potrošnji, tj. kupuju „svesnije” i manje spontano i time postaju atipični za osnovni skup. Ove promene mogu uslediti svesno ili nesvesno. Činjenica da se nabavke moraju registrovati, ima za posledicu da učesnici panela bolje pripremaju njihovo snabdevanje i odbacuju spontane kupovine. Paneli domaćinstva, iz razloga prestiža, skloni su da kod određenih vrsta roba navedu suviše visoke nabavke ili unesu kupovine koje čak nisu ni obavila („preterivanje u izveštavanju”). Posle nekog vremena, panel domaćinstva pokazuje „znake zamora”, tj. iz nemarnosti, zaborava itd. neke kupovine se više uopšte ili samo delimično unose („nedovoljno izveštavanje”). Di bi se sprečila opasnost efekta panela, može se - kao i u slučaju promenljivog osnovnog skupa - vršiti aktivna rotacija panela.

9 ANALIZA I INTERPRETACIJA PODATAKA

Vrednost istraživanja određena je njegovim rezultatima. A pošto podaci ne mogu govoriti sami za sebe, to su analiza i interpretacija ključne komponente svakog projekta. Na ovom mestu u procesu istraživanja istraživač ima verovatno masu podataka, koji treba da se analiziraju tj. da se iz podataka pretvore u informaciju. Sakupljeni podaci moraju biti obrađeni i analizirani da bi se izvukle primerene informacije i nalazi. Podaci iz upitnika i ostalih instrumenata se kontrolišu zbog tačnosti i kompletnosti i kodiraju za kompjutersku analizu. Uz pomoć specijalista, istraživač primenjuje standardne kompjuterske programe za pripremu tabela rezultata i izračunavanje proseka i mera disperzije za glavne varijable. Istraživač može takođe da primeni savremene statističke tehnike i modele odlučivanja u analitičkom marketing sistemu u nadi da će pronaći dodatne informacije. Današnja sofisticirana oprema za elektronsku obradu podataka omogućava istraživaču da brzo i jeftino tabelira i analizira masu podataka.

Pre nego što budu mogli da se obrade i analiziraju, upitnici moraju biti pažljivo *pregledani*, da bi se videlo da li postoje očigledne greške ili nekompletni odgovori. Manjkavi upitnici se ignorišu, jer ne služe korisnoj svrsi. Onda se - ako se koriste kompjuteri u analizi - upitnici *kodiraju*. Ponekad istraživači koriste upitnike koji su već kodirani duž ivice, gde to nije mnogo uočljivo i neće da zbuni ispitanike. Sa takvim prekodiranim upitnicima, odgovori se mogu direktno unositi u kompjuter. Ali mnogo češće odgovori se prvo unose na list za obradu, a onda prenose na kompjuter. Zatim se podaci *tabeliraju* i *analiziraju* na različite načine, koris-

teći pakete software ako su podaci uneti u kompjuter.

Postupci koji se koriste za iskorišćavanje i analizu podataka mogu se, u osnovi, podeliti na deskriptivne i analitičke. *Deskriptivni postupci* se karakterišu time da se uz njihovu pomoć mogu obuhvatiti i opisati određene činjenice. Ali oni nisu u stanju da objasne određene odnose koji počivaju na tim činjenicama. U deskriptivne metode se ubrajaju npr. utvrđivanje volumena tržišta, tržišnog učesća, tržišnog potencijala, kupci na tržištu, pripadnost kupaca određenim kategorijama dohotka itd.

Analitički postupci se mogu karakterisati time što se putem njih pokušava da pronađu određene međuzavisnosti i/ili zavisnosti i da se stepen međuzavisnosti učini vidljivim. Pri tom se pravi razlika između: 1) univarijantnih, 2) bivarijantnih i 3) multivarijantnih postupaka.

Ali ima i mnogo drugih pristupa za statističku analizu - onaj najbolji zavisi od situacije. Detalji statističke analize su van domena ove knjige. Ali dobar menadžer treba da zna dovoljno da bi razumeo šta može - i šta ne može - da učini istraživački projekt. U kvantitativnom istraživanju, ovaj korak obično uključuje statistiku. *Statistički paketi* - lako upotrebljivi kompjuterski programi koji analiziraju podatke - učiniće ovaj korak lakšim. Mogu se koristiti vrlo sofisticirane analitičke tehnike za izvlačenje daljih informacija iz podataka. Ove tehnike mogu biti kompleksne i potrebna je specijalna obuka u analizi podataka da bi se adekvatno koristile informacije. Kao što smo ranije napomenuli, neke firme obezbeđuju sisteme za podršku odlukama tako da menadžeri mogu da koriste statističke pakete za interpretaciju podataka. Još češće, međutim, u fazi interpretacije uključeni su specijalisti.

Jedan od najvećih izazova za istraživača marketinga je pretvaranje kompleksnog seta podataka u formu koja se može brzo čitati i shvatiti od menadžera i ostalih zaposlenih, koji će donositi odluke iz istraživanja. Cilj u ovoj fazi je da se jasno komuniciraju informacije pravim ljudima u pravo vreme na pravi način. Obično se razmatraju sledeća pitanja: Ko dobija ove informacije? Zašto su mu potrebne? Kako će ih koristiti? Ako su korisnici sigurni da razumeju podatke, verovatnije je da će ih primeniti na primeren način. Ako menadžer ne razume kako da interpretira podatke ili ako nema poverenja u istraživanje, uloženo vreme, znanje i napor biće izgubljeni.

Menadžer marketinga mora da proveri da li analiza podataka podržava zaključke izvučene u fazi interpretacije. Ponekad specijalisti odaberu pravu statističku proceduru - njihovi proračuni su tačni -

ali pogrešno interpretiraju podatke, jer ne shvataju problem menadžmenta. Problemi interpretacije mogu biti suptilni, ali su krucijalni. Neki ljudi izvlače pogrešne zaključke - namerno - da bi dobili rezultate koje žele. Menadžeri marketinga moraju da odluče da li svi rezultati podržavaju interpretaciju - i da li su relevantni za njihov problem. Loša interpretacija može da uništi istraživanje.

Interpretacija je vrlo važna faza procesa istraživanja. I najbolje istraživanje je besmisleno, ako menadžer prihvata uniformne ili netačne interpretacije od istraživača. Slično, menadžeri mogu imati pristrasne interpretacije - oni nastoje da prihvate rezultate istraživanja koji podržavaju njihova očekivanja i odbacuju one koji su suprotni od onoga što oni očekuju ili se nadaju. Prema tome, menadžeri i istraživači moraju tesno saradivati kada interpretiraju rezultate istraživanja i da bi bili sigurni da zaista rade na rešenju problema sa kojim se firma suočava. Ako je celokupan proces istraživanja bio zajednički napor, onda korak interpretacije može da se brzo pređe ka donošenju odluke - rešenju problema.

Ovo je momenat istine za istraživača: da li je studija stvorila informaciju koja je bila potrebna da se potvrdi ili pobije hipoteza i pomogne menadžmentu da donese odluku. Istraživač mora da interpretira nalaze, izvuče zaključke o njihovim implikacijama i saopšti ih menadžmentu. Istraživač ne treba da nastoji da zatrpna menadžere sa brojevima i finim statističkim tehnikama, već da prezentira glavne nalaze koji su relevantni za odluke koje su adresovane istraživanjem. Često se ograničenost marketing istraživanja ispoljava tek u fazi interpretacije informacija i pisanja izveštaja ili usmenom izlaganju pred organima upravljanja. Ponekad se polazi od stava da „činjenice govore same za sebe”, što najčešće ne stoji u marketing istraživanju. One ne govore same za sebe, te ih treba analizirati i tek na osnovu toga predlagati zaključke.

Interpretacija ne treba da bude prepuštena samo istraživačima. Oni su često eksperti u oblikovanju istraživanja i statistici, ali menadžer marketinga zna više o situaciji problema i odluci koja mora da se donese. U mnogim slučajevima, nalazi mogu biti interpretirani na različite načine, a diskusije između istraživača i menadžera će pomoći da se označe najbolje interpretacije. Menadžer će takođe želeći da prekontroliše da li je istraživački projekt na odgovarajući način završen i da li su urađene sve potrebne analize. Ili, nakon razgledanja nalaza, menadžer može imati dodatnih pitanja na koja se može odgovoriti koristeći prikupljene podatke. Na kraju, menadžer je taj koji mora konačno da odluči

koje akcije sugerise istraživanje. Istraživači mogu čak staviti podatke direktno na raspolaganje menadžerima marketinga, tako da mogu obaviti nove analize i testirati nove odnose.

10 PISANJE I PREZENTIRANJE IZVEŠTAJA (NALAZA)

Finalni korak je **pisanje izveštaja**. Važno je da istraživači objasne njihove procese istraživanja i dokumentuju ono što su naučili. Izveštaj treba da bude jednostavan i pisan za menadžere marketinga koji će ga koristiti za rešenje svojih problema. Sugerisu se sledeći elementi izveštaja o istraživanju: 1) naslovna strana, 2) sadržaj, 3) uvod: dati u kratkim crtama dogovoreni predmet, ciljeve, domen i metode istraživanja, 4) rezime zaključaka i preporuka, 5) ranije srodno istraživanje: kako je ranije istraživanje uticalo na ovo istraživanje, 6) metod istraživanja, 7) nalazi istraživanja, 8) zaključci i 9) dodaci.[55]

Delovi od 1 do 4 pružaju koncizan opis prirode i najvažnijih rezultata istraživanja, tako da zauzeti menadžeri odmah mogu da vide do kojih se zaključaka došlo. Delovi od 5 do 9 nude nivo detalja koji je neophodan ako neko određeno pitanje (npr. bazu nalaza ili korišćenu analitičku tehniku) treba prekontrolisati. Izveštaj treba da napomene i ograničenja koja studija može imati i probleme koji su identifikovani kada su prikupljeni podaci. Izveštaj treba da bude pisan jezikom koji je razumljiv za čitaoca. Žargon treba izbegavati.

Ovaj poslednji korak u procesu istraživanja je takođe korak koji određuje sledeći korak koji će menadžment preduzeti u **donošenju marketing odluke**. To je razlog što nalazi treba da se prezentiraju na koncizan, kompletan način, razumljiv za ljude koji treba da donesu odluku. Bez obzira da li se daje lično usmeno ili u pisanoj formi, izveštaj treba jasno da obrazloži šta rezultati pokazuju i treba da izvuče zaključke o nameri. I, još važnije, izveštaj treba da ukaže menadžmentu na implikacije istraživanja i učini specifične preporuke o odlukama sa kojima se susreće.

Neki istraživači - i neki menadžeri - su fascinirani interesantnim poslasticama informacija koje dolaze iz procesa istraživanja. Oni su uzbuđeni ako istraživanje otkrije nešto što ranije nisu znali. Ali, ako to istraživanje ne može da ima implikaciju za akciju, njegova vrednost je mala.

Kada je proces istraživanja završen, menadžer marketinga treba da bude sposoban da primeni nalaze u planiranju strategije marketinga - izboru ciljnog tržišta ili kombinovanja 4 P. Ako istraživanje ne može da obezbedi informaciju da pomogne u us-

meravanju ovih odluka, onda su i vreme i novac uzalud potrošeni.

Naglašavamo ovaj korak zbog toga što je on razlog i logičan zaključak celog procesa istraživanja. Ovaj finalni korak mora biti anticipiran u svakoj ranijoj fazi. Informacija jeste skupa, ali smanjuje rizik. Velike kompanije mogu da potroše milione dolara razvijajući MIS. Kompanije koje su spremne i sposobne da podnesu troškove, često dolaze do zaključka da marketing informacija sama sebe isplati. One će verovatno odabrati pravo ciljno tržište i marketing miks - ili uočiti potencijalni problem pre nego što postane kritičan sa aspekta troškova.

Visoki troškovi dobre informacije moraju biti balansirani naspram njihove verovatne vrednosti za menadžment. Menadžeri nikada ne dobijaju sve informacije koje bi želeli da imaju. Novac je bačen ako istraživanje pokaže da su nagađanja menadžera pogrešna - i menadžer ignoriše činjenice.

Menadžeri marketinga moraju da preuzmu rizik zbog nekompletnosti informacija. To je deo njihovog posla i uvek će biti. Ali oni moraju odvagati troškove dobijanja dodatnih informacija u odnosu na njihovu verovatnu vrednost. Ako rizik nije suviše veliki, troškovi dobijanja dodatnih informacija mogu biti veći od potencijalnog gubitka zbog loše odluke. Suočen sa mnogo različitih odluka, marketing menadžer treba samo da potraži pomoć od istraživanja za probleme gde rizik može biti smanjen uz razumne troškove.

Izveštaj o istraživanju treba da se piše imajući u vidu njegovu korisnost, a ne istraživače. Cilj procesa istraživanja je tačnost. Tokom naše diskusije o procesu istraživanja, isticali smo opasnost od greške. Nejasna pitanja, neodgovarajući metodi uzorkovanja i loša identifikacija ciljeva mogu dovesti do greške; tako može i pogrešno rukovanje podacima ili pogrešne instrukcije date računaru. Pošto je svrha istraživanja na prvom mestu da eliminiše nagađanja i greške u donošenju odluka, menadžeri marketinga su posebno zainteresovani da istraživači obavljaju njihov posao onako kako to dolikuje.

Postoje tri glavna tipa **grešaka** u istraživanju marketinga: greške ispitivača, greške ispitanika i statističke greške. Ispitivač i ispitanik mogu da unesu grešku na mnogo načina - korišćenjem pogrešnog upitnika, putem neadekvatnog redosleda ili putem nepridržavanja principa istraživanja koji obezbeđuju tačnu, relevantnu informaciju. Ovi problemi mogu biti kontrolisani pažljivim planiranjem i praćenjem. **Grešku ispitanika** je, međutim, veoma teško kontrolisati. Ljudi ponekad ne govore is-

tinu, a vrlo često ne znaju odgovor ali hoće da daju bilo kakav odgovor. Pet simptoma neadekvatnog odgovora koji se mogu dogoditi tokom intervjuisanja su: 1) parcijalni odgovor, gde ispitanik daje relevantan ali nekompletan odgovor, 2) bez odgovora, koji je bilo uskraćivanje odgovora ili prećutkivanje odgovora, 3) netačan odgovor, koji je pristrasan ili iskrivljen odgovor, 4) irelevantan odgovor, gde nije odgovoreno na postavljeno pitanje i 5) problem verbalizovanog odgovora, gde ispitanik objašnjava zašto ne može da odgovori na pitanje. [56] Oko ovoga istraživači malo šta mogu da urade - oni su zainteresovani da registruju ljudsku prirodu, a ne da je menjaju. Konačno, **statistička greška** se može dogoditi kada uzorak nije reprezentativan. Zaključci neće biti validni u takvom slučaju, pošto se uzorak razlikuje od ukupne populacije.

Istraživači moraju, pre svega, biti zainteresovani za eliminisanje svih izvora grešaka iz procesa istraživanja. Milioni dolara se mogu okretati oko njihovog uspeha u obezbeđivanju tačnih informacija za donosioca marketing odluka. Glavni problem istraživača je, naravno, eliminisanje greške, pošto će menadžeri marketinga svoje odluke da zasnivaju na zaključcima istraživača. Napred navedene greške moraju biti eliminisane ili kontrolisane tokom procesa istraživanja.

11 ORGANIZOVANJE MARKETING ISTRAŽIVANJA

U zavisnosti od situacije sa kojom se suočava preduzeće, posebno od resursa koji se alokiraju na marketing istraživanje, postoje, u osnovi, dva načina za obavljanje marketing istraživanja: 1) služba/sektor marketing istraživanja preduzeća ili 2) ugovaranjem sa firmom spolja (institutsko marketing istraživanje).

Prednost korišćenja internih profesionalaca marketing istraživanja je u tome što dobro razumeju potrebe svoje organizacije i mogu istraživanje da specijalno prilagode tipu odluka sa kojima se suočava menadžer marketinga. Takođe, neki ljudi iz marketinga veruju da imaju bolju kontrolu nad projektom kada sami obavljaju istraživanje.

Marketing istraživanje se organizaciono može različito postaviti u preduzeću. Jedna od alternativa je osnivanje **samostalne službe** u sektoru marketinga preduzeća. Umesto toga, može se osnovati i **štabska služba** za marketing istraživanje, bilo pri poslovodstvu ili pri marketing sektoru. Konačno, može se zamisliti neko **funkcionalno informaciono područje**, u kome se institucionalno ugnezdi marketing istraživanje.[57]

Druge organizacije više vole da angažuju eksterne istraživačke firme da preuzmu projekt od početka do kraja. To može biti jeftinije od sopstvene službe za istraživanje marketinga i omogućava širok izbor specijalizovanih agencija, biroa, zavoda i instituta koji nude ekspertize u različitim granama ili metodologijama istraživanja. Jedna od najvećih firmi za marketing istraživanje u SAD i svetu je A. C. Nielsen kompanija.

Nekada ima smisla rasporediti zaposlene na neke projekte, a angažovati spoljnu firmu da upravlja drugima. Kada angažujete eksternu organizaciju za marketing istraživanje, možete birati između raznih firmi, uključujući usluge sindikalnih podataka, pružanje punih usluga istraživanja i pružanje ograničenih usluga istraživanja.

1. Servisi sindikalnih podataka. To su organizacije koje slede standardizovani istraživački format (za razliku od projekta istraživanja „po porudžbini”) iz godine u godinu, pitajući potrošače o raznim stvarima za koje su zainteresovani ljudi iz marketinga. To je specijalni tip sekundarnih podataka. Sindikalni servisi redovno sprovode ove studije na sopstveni trošak i onda stavljaju na raspolaganje podatke bilo kojem preduzeću koje je raspoloženo da ih kupi. Mogu se sklopiti ugovori sa servisom sindikalnih podataka o nedeljnoj, mesečnoj ili godišnjoj kupovini podataka za MIS ili se može zamoliti servis da ekstrahuje podatke prema zahtevima određenog projekta marketing istraživanja. A. C. Nielsen je jedan od najvećih servisa sindikalnih podataka u SAD. Kompanija ostvaruje većinu svog novca od praćenja kretanja potrošnih dobara u i iz prodavnica na malo kao načina za merenje učešća na tržištu za određene kategorije proizvoda i izračunava tržišno učešće svake značajne marke u svakoj od nekoliko stotina kategorija proizvoda.

Sindikalni podaci su eksterni ekvivalent internog sistema preduzeća za obradu podataka (MIS); oba uključuju ekstenzivno registrovanje mnogo vrsta tržišno orijentisanih podataka. U nekim kompanijama, sindikalni podaci su inkorporirani u MIS, a ova praksa će nesumnjivo porasti u budućnosti.

Poenta je u tome da postoji zapanjujuća količina informacija o tržištu koje su na raspolaganju svakoj organizaciji koja želi da ih kupi. A cena za svaku organizaciju je obično daleko niža nego ako bi sama sprovodila istraživački projekt da dobije ove podatke. Spoljna istraživačka firma može da uradi jednu studiju koja će da obezbedi podatke o stotinama linija proizvoda istovremeno. Ovo je velika prednost sindikalnih podataka, i to je ono zbog čega ove usluge nastavljaju da rastu po obimu i domenu.

2. Pružanje punih usluga istraživanja. Kada je firma za marketing istraživanje iskusna u obavljanju svih aspekata marketing istraživanja, uključujući bilo koji tip tehnike prikupljanja podataka, to je onda firma koja pruža pune usluge istraživanja.

3. Pružanje ograničene usluge istraživanja. Nasuprot firmi sa punim uslugama istraživanja, firme ograničenih usluga istraživanja se specijalizuju samo za nekoliko tehnika istraživanja ili čak jednu tehniku, kao što je presretanje potrošača u molu ili intervjuisanje od vrata do vrata. Organizacije koje pružaju takve usluge se takođe mogu ograničiti sa njihovim uslugama na istraživanje i razumevanje segmenata populacije.

KRATAK PREGLED SADRŽAJA GLAVE

U ovoj glavi razmotrena je priroda i uloga MIS i marketing istraživanja u turizmu. Dobro oblikovan MIS počinje i završava se sa korisnikom. MIS najpre ocenjuje potrebe za informacijama, a zatim razvija informacije i pomaže menadžerima da ih najefikasnije koriste.

Ukazano je na važnost marketing istraživanja za organizaciju kojom istinski upravlja tržište. Marketing istraživanje može pružiti odgovore na sve vrste pitanja iz domena marketinga sa kojima se organizacija suočava.

Detaljno se razmatra sam proces istraživanja. On se sastoji u definisanju problema i ciljeva istraživanja, sastavljanju plana istraživanja (ova faza se može podeliti u tri dela: utvrđivanje potreba za informacijama, utvrđivanje izvora informacija i utvrđivanje metoda za prikupljanje informacija), prikupljanju podataka, analizi podataka, prezentaciji saznanja menadžmentu i donošenju odluka na osnovu sprovedenog istraživanja.

Preduzeća mogu sama da sprovode svoje marketing istraživanje ili da za to iznajme nekoga sa strane (institute, zavode, biro, agencije)

PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBU

1. Prodiskutujte koncept MIS i zašto je važno da menadžeri marketinga budu uključeni u planiranje MIS.
2. Vi ste neko ko obavlja marketing istraživanje, oblikuje i sprovodi studije za niz korisnika. Šta možete da uradite da biste osigurali da vaši klijenti od vas dobiju najviše za novac koji su uložili?
3. Napravite razliku između primarnih i sekundarnih podataka i ilustrujte vaše odgovore.

4. Sa koliko sekundarnih podataka na raspolaganju, bilo besplatno ili uz neznatne troškove preko interneta, zašto firme žele da potroše novac na primarno istraživanje?

LITERATURA

1. Kotler, P. (1980), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 4th edition, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, str. 601.
2. Harper, M. (1961), A New Profession for Aid Management, *Journal of Marketing*, January, str. 1.
3. Stanton, W. J. (1982), *Fundamentals of Marketing*, Sixth Edition, McGraw-Hill International Book Company, Tokyo, str. 35; Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J. (1997), *Marketing*, Irwin-McGraw-Hill, Boston, str. 76.
4. Kotler, P. (1986), *Principles of Marketing*, 3rd edition, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, str. 86; Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Third Edition, Prentice Hall-Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 156; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), *Principles of Marketing*, Fourth European Edition, Pearson Education, Harlow, England, str. 337; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, Twelfth Edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 73; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), *Principles of Marketing*, Twelfth Edition, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 99; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), *Principles of Marketing*, 14th edition, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 99; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), *Marketing Management*, 14th Edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 69.
5. Stanton, W. J. (1982), str. 36.
6. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice-Hall Europe, London, str. 317; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 338; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 97; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 99; Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 156.
7. Eraqi, M. I. and Abd-Alla, G. (2008), Information systems and tourism marketing: new challenges for tourism business sector in Egypt, *Information Technology in Hospitality*, Vol. 5, str. 2.
8. Isto, str. 9-10.
9. Kinnear, T. C. and Taylor, J. R. (1996), *Marketing Research - An Applied Approach*, 5th edition, McGraw-Hill, Inc., New York, str. 6.
10. <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionsofMarketing.aspx> (pristupljeno 18.09.2009).
11. Koch, J. (1999), *Marketing*, R. Oldenbourg Verlag, München - Wien, str. 414; Meffert, H. (1998), *Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung - Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 8. Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 89-90.
12. Bruhn, M. (2004), *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 7., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 88-89; Bruhn, M. (2009), *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 9., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 88-89.
13. Goeldner, C. R. and Brent Ritchie, J. R. (2003), *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, Ninth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str. 500-501; Goeldner, C. R. and Brent Ritchie, J. R. (2006), *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, Tenth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str. 498-499; Goeldner, C. R. and Brent Ritchie, J. R. (2009), *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, Eleventh Edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str. 508-509.
14. Koch, J. (1999), str. 416; Bruhn, M. (2004), str. 89-92; Bruhn, M. (2009), str. 89-92; Benkenstein, M. (2001), *Entscheidungsorientiertes Marketing: Eine Einführung*, Gabler, Wiesbaden, str. 237-238; Pepels, W. (2012), *Einführung in die Marktforschung*, 2. Auflage, BookBoon.com. (Ventus Publishing ApS), str. 7.
15. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 103; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), *Marketing Management*, 14th Edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 99; Bruhn, M. (2004), str. 93; Bruhn, M. (2009), str. 93; Kerin, R. A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W., Rudelius, W. (2003), *Marketing*, 7th Edition, McGraw-Hill / Irwin, Boston, str. 200.
16. Boone, L. E. and Kurtz, D. L. (1998), str. 203; Kurtz, D. L. (2010), *Contemporary Marketing*, 14th Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio, str. 244; Kurtz, D. L. (2012), *Contemporary Marketing*, 15th Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio, str. 244.
17. Milisavljević, M. (2001), *Marketing*, dvadeseto izmenjeno izdanje, „Savremena administracija“, Beograd, str. 77.
18. Koch, J. (1999), str. 129.
19. Matthews, J. B., Buzzell, R. D., Levitt, T., Frank, R. E. (1964), *Marketing: An Introductory Analysis*, McGraw-Hill Book Company, New York, str. 427.
20. Isto, str. 431-432.
21. Myers, J. H. (1986), *Marketing*, McGraw-Hill Inc, New York, str. 105; Larson, C. M., Weigand, R. E., Wright, J. S. (1976), *Basic Retailing*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, str. 119; Malhotra, N. K. and Birks, D. F. (2006), *Marketing Research: An Applied Approach*, Updated Second European Edition, Financial Times - Prentice Hall - Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 87-90; Malhotra, N. K. and Birks, D. F. (2007), *Marketing Research: An Applied Approach*, Third European Edition, Financial Times - Prentice Hall - Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 97-100; C. R. and Brent Ritchie, J. R. (2009), str. 513.
22. Malhotra, N. K. and Birks, D. F. (2006), str. 87; Malhotra, N. K. and Birks, D. F. (2007), str. 96.
23. Bovée, C. L. and Thill, J. V. (1992), *Marketing*, McGraw-Hill, Inc., New York, str. 125.
24. Homburg, C. / Krohmer, H. (2003), *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung*, Gabler, Wiesbaden, str. 195.
25. Weis, H. C. (1997), *Marketing*, 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Kiehl, Ludwigshafen, str. 119; Pepels, W. (1998), *Marketing*, 2. Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München-Wien, str. 214; Pepels, W. (2012), str. 16; Scheuch, F. (1996), *Marketing*, 5. Auflage, Verlag Vahlen, München, str. 191-193; Hüttner, M., von Ahsen, A., Schwarting, U. (1999), *Marketing-Management: Allgemein, Sectoral, International*, 2. Auflage, Oldenbourg, München, str. 51-57.
26. Kotler, P. (1986), str. 100-102.
27. Milisavljević, M. (2001), str. 100.
28. Henry, H. (1966), *Šta potrošač želi?*, „Privredni pregled“, Beograd, str. 18-28.
29. Homburg, C. / Krohmer, H. (2003), str. 196.
30. Blank, R. (2007), Gruppendiskussionsverfahren, u Nade-

- rer, G. und Bazler, E. (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen*, Gabler, Wiesbaden, str. 283.
31. Kinnear, T. C. and Taylor, J. R. (1996), str. 308.
 32. Kuss, A. (2007), *Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 125, Kuss, A. und Eisend, M.(2010), *Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 130.
 33. Keegan, S. (2009), *Qualitative research: good decision making through understanding people, cultures and markets*, Kogan Page, London & Philadelphia, str. 75-76.
 34. Homburg, C. / Krohmer, H. (2003), str. 198.
 35. Henry, H. (1966), str. 46.
 36. Salcher, E. F. (1978), *Psychologische Marktforschung*, Walter de Gruyter, Berlin-New York, str. 76; Kirchmair, R. (2007), Indirekte psychologische Methoden, u Naderer, G. und Bazler, E. (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen*, Gabler, Wiesbaden, str. 329-330.
 37. Henry, H. (1966), str. 53.
 38. Hair, F. J., Bush, R. P. and Ortinau, D. J. (2003), *Marketing Resrearch Within a Changing Information Environment*, Second Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, str. 216-217.
 39. Homburg, C. / Krohmer, H. (2003), str. 49-52.
 40. Henry, H. (1966), str. 64.
 41. Malhotra, N. K. and Birks, D. F. (2007), str. 220.
 42. Homburg, C. / Krohmer, H. (2003), str. 198-199.
 43. Reid, R. D. and Bojanic, D. C. (2006), str. 224-225.
 44. Isto, str. 225.
 45. Isto, str. 226.
 46. Homburg, C. / Krohmer, H. (2003), str. 200.66.
 47. Koch, J. (1999), str. 427; Pepels, W. (1998), str. 238; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 10., vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 156-157; Kuss, A. (2007), str. 131-137; Kuss, A. und Eisend, M.(2010), str. 136-142; Berekoven, L. Eckert, W., Ellenrieder, P. (2006), *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*, 11., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 149-153; Zikmund, W. G. and Babin, B. J. (2007), *Exploring Marketing Research*, Ninth Edition, Thomson /South-Western,Mason, Ohio, str. 236-251; Zikmund, W. G. and Babin, B. J. (2010), *Essentials of Marketing Research*, Fourth Edition, South-Western Cengage Learning, Maon, Ohio, str. 186-203; Pepels, W. (2012), str. 43.
 48. Bruhn, M. (2004), str. 102-104; Bruhn, M. (2009), str. 102-104.
 49. Bovée, C. L. and Thill, J. V. (1992), str. 133.
 50. Reid, R. D. and Bojanic, D. C. (2006), str. 227.
 51. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (1997), *Marketing*, Achzehnte, durhgesehene Auflage, Duncker & Humblot, Berlin, str. 748.
 52. Stender-Monhemius, K. (2002), *Marketing*, R. Oldenbourg Verlag, München-Wien, str. 52.
 53. Bruhn, M. (2004), str. 109; Weis, H. C. (1997), str. 148; Homburg, C. / Krohmer, H. (2003), str. 216; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (1997), str. 749-751; Stender-Monhemius, K. (2002), str. 52-53.
 54. Bruhn, M. (2004), str. 109; Weis, H. C. (1997), str. 148; Homburg, C. / Krohmer, H. (2003), str. 216; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (1997), str. 749-751; Stender-Monhemius, K. (2002), str. 52-53.
 55. Jobber, D. (2004), *Principles and Practice of Marketing*, 4th Edition, McGraw-Hill Companies, London, str. 175; Jobber, D. (2004), *Principles and Practice of Marketing*, 4th Edition, McGraw-Hill Companies, London, str. 194-195; Jobber, D. and Fahy, J. (2006), *Foundations of Marketing*, 2nd edition, McGraw-Hill Book Company, London, *Osnovi marketinga*, prevod, „Data Status“, Beograd, str. 104.
 56. Evans, M. (2000), Market Information and Research, u Blois, K., ed., *The Oxford Textbook of Marketing*, Oxford University Press, Oxford, str. 165.
 57. Hüttner, M., von Ahsen, A., Schwarting, U. (1999), str. 77.

PONAŠANJE POTROŠAČA U TURIZMU

GLAVA 6

"Ne postoji ništa čudnije od naroda." (Jorkširska izreka)

CILJEVI IZUČAVANJA

Ova glava pomoći će vam da bolje razumete:

1. *neophodnost izučavanja ponašanja potrošača.*
2. *kako društveni aspekti utiču na ponašanje pojedinca i domaćinstva pri kupovini.*
3. *kako psihološke varijable utiču na ponašanje pojedinca pri kupovini.*
4. *zašto situacija kupovine ima uticaja na ponašanje potrošača.*
5. *kako potrošači prolaze kroz proces donošenja odluke o kupovini.*

1 PONAŠANJE TURISTA: KONCEPT, PRIRODA, SMISAO I ZNAČAJ

Dalja oblast istraživanja tržišta odnosi se na analizu strane tražnje tržišta. Tražnja je polazna osnova modernog marketing razmišljanja. Analiza tražnje u istraživanju turističkog tržišta se, s jedne strane sprovodi, pre svega, kao *segmentacija tržišta*. S druge strane, kod analize tražnje u središtu pažnje nalazi se *istraživanje ponašanja pri kupovini*, koje će se detaljnije obraditi u izlaganju koje sledi, imajući u vidu, pre svega, turizam. Stoga će se u početku izlaganja dati nekoliko napomena o istraživanju ponašanja pri kupovini uopšte.

Turizam se oduvek povezivao sa ljudskom prirodom. Turistička industrija počiva *na* ljudima - pokretana *od* ljudi i *za* ljude. Uspeh u industriji zavisi od rezultata onih koji su direktno ili indirektno povezani sa tom industrijom. To mogu biti lokalni žitelji zemlje domaćina, oni koji rade u industriji i pružaju usluge turistima, sami turisti, investitori, prodavci i menadžeri. Razumevanje ljudskih bića i uticaja koje njihovo ponašanje vrši na poslovanje industrije je neophodno, ako se želi da turistička industrija uspešno posluje u budućnosti.

Tržišta koja se vide kroz strategijske prozore nisu apstraktni koncepti - ona sadrže ljude. Da bi razumela kako se odigravaju promene na tržištu,

organizacija treba da sagleda ne samo pitanja u širem poslovnom okruženju i aspekte tržišta kako ih zapažaju konkurenti, već treba da razume i ponašanje samih ljudi pri kupovini.

Ljudsko ponašanje je vrlo raznovrsno i kompleksno. Teško je ispitati i razumeti zašto se ljudi ponašaju na način kako to rade. Ponašanja ljudi i njihovi pogledi na svet determinisani su njihovim ličnim iskustvom, stilom života i potrebama. Često pokušavamo da ocenimo druge bez dovoljno dubokog razumevanja koje njihovo stečeno iskustvo ima na njihove akcije. U turizmu, pokušavamo da shvatimo zašto ljudi putuju, u čemu žele da uživaju i kako žele da potroše njihov novac. Saznanja o tome odakle potiču turisti, okruženje iz kojeg dolaze, kako donose odluke o putovanju i koji elementi determinišu njihove odluke o putovanju su fundamentalni faktori koji determinišu uspeh turističke industrije. Neuspeh da se spoznaju turisti i ljudi koji su sa njima u vezi je ozbiljan propust koji može da dovede do negativnih posledica po turiste i industriju u celini. Pogrešna interpretacija, nerazumevanje, iskrivljavanje percepcije ili doživljavanje negativnih iskustava samo su neki od primera negativnih posledica. Konačan rezultat takvih problema mogao bi biti opadanje turističke tražnje ili ponavljanje posete, sa konsekvantnim padom prodaje i profitabilnosti, a često i bankrotstvo firme.[1]

1.1 Koncept ponašanja turista

Koncept ponašanja turista mogao bi se objasniti ako se imaju u vidu predmeti rasprave koji su povezani sa ponašanjem potrošača. Pitanja koja se postavljaju u istraživanju ponašanja pri kupovini uopšte su u sasvim sličnoj formi od interesa i za marketing u turizmu. Slično kao i što se analizira različito ponašanje pri kupovini potrošnih, investicionih i uslužnih dobara, u središtu pažnje istraživanja turističkog tržišta su *osobnosti ponašanja pri kupovini turističkih usluga*. Turisti kupuju, pre

svoga, putovanja u određena ciljna područja, pa će se otuda pri tom istraživati izbor ciljnih područja, kao i istraživanje ponašanja pri putovanju.

Izučavanje ponašanja turista bavi se sa načinima na koje turisti biraju, kupuju, koriste i ocenjuju proizvode, usluge i doživljaje vezane za putovanja. **Ponašanje turista** izučava pokušaje da se shvati i objasni kako turisti donose odluke da potroše raspoložive resurse, kao što su novac, vreme i napor na proizvode i usluge koji se odnose na putovanja.

Važno je početi sa nekim osnovnim i usaglašenim principima ponašanja potrošača, jer uspešan marketing mora da se zasniva na ovim idejama. Ove premise pružaju dobru osnovu na kojoj može da otpočne diskusija o ponašanju potrošača:[2]

- **Premisa 1: Ponašanje potrošača je orijentisano ka svrsi i cilju.** Ono što se za posmatrača sa strane može učiniti potpuno iracionalnim je, ipak, akcija koju neki pojedinac posmatra kao najprikladniju u datom momentu. Ono što za menadžera marketinga izgleda kao potpuno iracionalno ponašanje, za potrošača je potpuno racionalno. Pretpostaviti drugačije znači potceniti potrošača.

- **Premisa 2: Potrošač ima slobodan izbor.** Poruke i izbori se selektivno procesuiraju. Frekvencija ovih poruka se svakodnevno povećava. Potrošači ne moraju da poklone pažnju vašem marketing komuniciranju. One poruke za koje se smatra da nisu relevantne se ignorišu, zanemaruju ili zaboravljaju. U većini slučajeva potrošač ima nekoliko proizvoda od kojih može da bira.

- **Premisa 3: Ponašanje potrošača je proces.** Specifični akt kupovine je samo prelazna faza u

tom procesu. Postoji mnogo uticaja na ponašanje potrošača, kako pre tako i posle kupovine. Prodavci treba da razumu taj proces.

- **Premisa 4: Na ponašanje potrošača se može uticati.** Razumevanjem procesa donošenja odluke o kupovini i uticaja ovog procesa, prodavci mogu da utiču na to kako će se potrošači ponašati.

- **Premisa 5: Postoji potreba za edukacijom potrošača.** Sa svom svojom mudrošću i svrshodnim ponašanjem, potrošači još uvek mogu da se ponašaju nerazumno, protiv sopstvenih interesa, zbog nedostatka znanja. Na primer, neki ljudi misle da mogu da podnose alkohol i voze bezbedno posle prekomernog uzimanja pića. Prodavci imaju društvenu odgovornost da obrazuju potrošače.

Ponašanje potrošača se može definisati kao **izučavanje procesa koji su prisutni kada pojedinci ili grupe biraju, kupuju, koriste i uklanjaju proizvode, usluge, ideje ili doživljaje za zadovoljenje njihovih potreba i želja**. [3] Izučavanje ponašanja potrošača je izučavanje kako pojedinci donose odluke da potroše njihove raspoložive resurse (vreme, novac, napor) na stvari vezane za potrošnju. Paradigma ponašanja kupaca obuhvata postavljanje sledećih pitanja: **ko, šta, zašto, kako, koliko, kada, gde**, odnosno **kod koga** kupuje (slika 6-1). [4]

Nije naodmet ovde učiniti nekoliko napomena. Neki autori koriste termin **ponašanje kupaca**, a ne **ponašanje potrošača**, iako je ovaj zadnji obično u upotrebi. Kupci nisu uvek potrošači proizvoda koje kupuju. Bebe konzumiraju hranu za bebe, ali je kupac njihova majka. Naravno, još uvek je tačno da su kupci pod snažnim uticajem potrošača. Reakcija

Slika 6-1 Paradigma ponašanja pri kupovini, odnosno putovanju[5]

Paradigma	Opšte ponašanje kupca	U turizmu (ponašanje pri putovanju)
Ko...	kupuje? (akteri kupovine, nosilac odluke o kupovini)	putuje? (putnik, nosilac odluke o putovanju)
Šta?	Predmet kupovine	Vrsta i forma putovanja
Zašto?	Motiv kupovine	Motiv putovanja
Kako?	Odluka o kupovini, praksa kupovine	Odluka o putovanju, ponašanje pri rezervaciji
Koliko?	Količina koja se kupuje	Obim putovanja (dužina, cena, sporedne aktivnosti)
Kada?	Momenat kupovine, učestalost kupovine	Momenat rezervacije i momenat putovanja, učestalost putovanja
Gde, tj. kod koga?	Mesta kupovine, izbor isporučioaca	Mesto rezervacije, direktna rezervacija ili preko posrednika

bebe utiče na ponašanje majke. Ističe se da se termin **ponašanje kupaca** odnosi na ponašanje kupaca i svakog drugog pri kupovini, korišćenju ili uticajnom nivou ko ima uticaj na odluke koje donose kupci.[6]

Ponašanje potrošača se može usko i široko definisati. U **užem** shvatanju pojma, ponašanje potrošača označava ponašanje ljudi pri kupovini i potrošnji roba. U **širem** shvatanju pojma, ponašanje potrošača označava ponašanje „krajnjeg potrošača” uopšte, kako u kupovini materijalnih tako i nematerijalnih dobara. Time ponašanje potrošača obuhvata i ponašanje npr. posetilaca kulturnih priredbi, glasača, pacijenata u bolnici ili korisnika usluga javne uprave.[7] Neki autori[8] shvataju ponašanje kupaca kao nadređeni pojam, koji uključuje oblast ponašanja potrošača i ponašanja organizacija pri nabavkama i stoga se odnosi na celu stranu tražnje. U literaturi se često ne uvažava ova podela, pošto se može naići na publikacije koje pod naslovom **ponašanje kupaca**, s jedne strane, i **ponašanje potrošača**, s druge strane, posmatraju gotovo identičan predmet. U daljem izlaganju, imajući ove napomene u vidu, ovde ćemo koristiti termin **ponašanje potrošača**.

Do sada je najveća pažnja u istraživanju ponašanja kupaca posvećivana **odlukama individualnih potrošača u kupovini na tržištima potrošnih dobara**. Mali je broj doprinosa koji istražuju **ponašanje pri kupovini u organizacijama i u oblasti poslovnih (investicionih, industrijskih) dobara i usluga**. Upravo u turizmu su u prvom planu od interesa odluke potrošača o kupovini u oblasti **usluga**, kao i **kolektivno ponašanje u kupovini**, odnosno **donošenje odluka o kupovini od strane cele porodice** i tokom celog životnog ciklusa porodice.

Pored vrste i broja nosilaca odluka o kupovini, bitni su takođe tipovi i faze odlučivanja o kupovini. Za određivanje **tipova odluka o kupovini** treba uzeti u obzir načine ponašanja koji indukuju kupovinu. To su one aktivnosti dobijanja i obrade informacija, koje potrošač preduzima sa svrhom lične transparentnosti o ponudi proizvoda i svojstvima proizvoda. Od dobijanja informacija zavisi konačno koje će proizvode odnosno marke potrošač da uključi u njegov proces odlučivanja u kupovini i na kojim svojstvima počiva ocena proizvoda. Većina od brojnih tipologija se bazira na ponašanja u pribavljanju i obradi informacija. Pri tom se mogu razlikovati četiri osnovna tipa ponašanja: 1) pravo, racionalno i ekstenzivno odlučivanje, 2) limitirano odlučivanje, 3) kupovina po navici (rutinsko ponašanje) i 4) impulsivna kupovina.[9]

Prave, racionalne i ekstenzivne odluke su takve odluke o kupovini, kod kojih je veoma velika potreba za informacijama, dugo trajanje odlučivanja, a dominantnu ulogu igra racionalno (kognitivno) razmišljanje. Kod ove vrste odluka poseban značaj ima ocena svojstava proizvoda i poređenje alternativa proizvoda. Takve ekstenzivne odluke o kupovini se donose, pre svega, za veoma vredna, dugotrajna potrošna dobra (npr. auto, kompjuter), kod kojih se potrošač ne može osloniti na postojeća iskustva sa proizvodom. Za mnoge ljude, izbor njihovog godišnjeg odmora predstavljaće scenario koji zahteva ekstenzivno rešavanje problema. Nasuprot ovome, kod **limitiranog odlučivanja o kupovini** potrošač se oslanja na proverene obrasce rešavanja problema i kriterije odlučivanja, koje je stekao kroz iskustvo u kupovini. Pošto se pored samo određene alternative proizvoda, to su ograničeni naponi u kognitivnom rešavanju problema. Ovde potrošač ima neke informacije o proizvodu ili usluzi, ali ne poznaje određene marke, stilove, opcije ili izbore. Ova kategorija karakteriše većinu ponašanja pri odlučivanju. Ovaj tip odluke za mnoge ljude predstavlja npr. mesta za odsedanje, kao što su restorani. Za **kupovinu iz navike** je karakteristično da se ne iziskuje neko posebno traganje za informacijama. Potrošač kupuje stalno na istom mestu i na isti način, kupovine su brze i malo rizične, kao kada npr. često navraćamo uveče u lokal na piće. Odustaje od traženja novih alternativa proizvoda. Ova vrsta odluka se donosi naročito kod proizvoda svakodnevne upotrebe i još su jednostavnije od limitiranog odlučivanja. I kod **impulsivnih kupovina** uključenost potrošača je neznatna. On reaguje spontano i afektivno na određene snažne podsticaje na mestu prodaje. Predmet takvih kupovina su posebno tzv. „artikli spontane kupovine” u zoni kase u trgovini. Ove grupe nemaju stalno članstvo. Kupac koji se u jednoj kupovini ponaša na jedan način, može se drugi put ponašati vrlo različito.

1.2 Priroda ponašanja turista

Ako je prvi korak u marketingu da se prepoznaju potrebe, želje i problemi kupaca, onda je očigledno da moramo da shvatimo kako i zašto se kupci ponašaju na način kako to čine, a isto tako šta ih navodi na takvo ponašanje. To nije mali zadatak. Nema lakog i jasnog odgovora na ova pitanja. Umesto toga, razvijene su mnoge teorije, koncepti i modeli da bi objasnili kupca i njegovo ponašanje. Razvijeni su od mnogih disciplina, kao što su sociologija, psihologija, socijalna psihologija, antropologija, filozofija i ekonomija. Ovi pristupi bi se morali inte-

grisati, pre nego što bismo mogli da dođemo čak i do ograničenog razumevanja ponašanja kupaca. Naš konačni cilj je, naravno, da budemo sposobni da utičemo na ponašanje kupaca. Možda nikada nećemo moći da shvatimo sami sebe toliko dobro koliko želimo. Marketing poslenici imaju da prevale još dug put. Oni **treba** da shvate individualne potrošače, ma kako oni bili kompleksni. Kako primećuju neki autori, ponašanje potrošača je crna rupa. Ne možemo da predvidimo reagovanje potrošača na marketing podsticaje. Jedina stvar koju pouzdano znamo je da, uopšte uzevši, ne znamo mnogo o ponašanju potrošača, ali ćemo barem razumeti neka pitanja „kako” i „zašto” i njihove uzroke.

Uspesne strategije marketinga su zasnovane na željama, potrebama i ponašanju potrošača. Izučavanje ponašanja kupaca je, zapravo, izučavanje ponašanja ljudi na tržištu. Otuda, isti principi ponašanja koji se razmatraju u sociologiji, psihologiji i socijalnoj psihologiji razmatraju se i ovde, uključujući proces odlučivanja koji potrošači koriste da obave kupovinu; važnost individualnih ili psiholoških faktora kao što su percepcija, motivacija, stavovi, učenje i ličnost i njihovi uticaji na ponašanje potrošača; uticaj društvenih faktora kao što su porodica i referentne grupe; i uloga koju igraju socio-kulturni faktori - društvena klasa, kultura i podkultura. Kontekst ponašanja je taj koji diferencira ponašanje potrošača, a ne sama priroda ponašanja.[10]

Izučavanje ponašanja turista je, po prirodi, interdisciplinarno; zasnovano je na konceptima i teorijama o ljudima, koje su razvijene od naučnika u različitim društvenim disciplinama, kao što su: psihologija (izučavanje pojedinca), sociologija (izučavanje grupa pojedinaca i njihovih društvenih odnosa), socijalna psihologija (kako pojedinac deluje u grupi, kako međusobno deluje sa drugima), antropologija (kako društvo utiče na pojedinca), ekonomija (kako se pojedinac ponaša u nastojanju da maksimira koristi u kupovini roba i usluga), marketing (kako kreirati i zadržati kupce) i menadžment (kako planirati i organizovati proizvod i kako motivisati pojedinca tako da može da ostvari satisfakciju; kako uticati na odluke pojedinca o potrošnji radi oblikovanja uspešnih strategija upravljanja).

Izučavanje ponašanja turista je isto tako zasnovano na konceptima koji su pozajmljeni od: slobodnog vremena i rekreacije (kako se pojedinac fizički i mentalno rekreira), geografije (kako klima, stanovništvo, vegetacija i korišćenje zemlje utiču na pojedinca), urbanog i regionalnog planiranja (kako planirati i razvijati mesta, gradove i urbane zajednice kako bi se pojedincima omogućilo okruženje za komforan život), prevoza (kako efikasno

prevoziti putnike uz maksimum njihovog komfora i sigurnosti), prava (koji legalni principi i politike potiču od vlade i primenjuju se na ljude), poljoprivrede (kako kultivisati zemlju, šume i baviti se zemljoradnjom), obrazovanja (kako steći znanja i veštine).

Pristup ponašanju turista variraće prema perspektivi discipline. Bez obzira na to koja se perspektiva koristi, cilj razumevanja ponašanja turista je da se bolje odgovori na potrebe sve veće raznovrsnosti turista i da se bolje upravlja rastućim brojem turista koje privlače ponuđači putovanja i destinacije, tako da se uspostave obostrano korisni odnosi.[11]

1.3 Značenje ponašanja turista

Ponašanje turista ima različito značenje; ono je, po prirodi, vrlo raznovrsno, višedimenzionalno i interdisciplinarno. Iskustva (doživljaji) turista i njihov smisao (značenje) variraju od osobe do osobe. Postoji nekoliko razloga za to. Prvo, postoji mnogo tipova turista i njihove karakteristike se ispoljavaju u mnogo različitih kategorija: demografska (npr. starost, pol, bračno stanje, faza života), društvena (npr. društvena klasa), ekonomska (npr. dohodak, struktura potrošnje, zaposlenost), kulturna (npr. vrednosti, norme, običaji), geografska (npr. poreklo, destinacija putovanja), psihografska (npr. personalnost, potrebe, stavovi, stil života, emocije, preferencije tražene koristi) i bihevioristička (npr. status kupca, aktivnosti, iskustva kupovine). Svaki tip turista ima različite prioritete, preferencije i ponašanje. Prema tome, bavljenje sa raznovrsnim tipovima turista znači bavljenje sa njihovim višestrukim i raznovrsnim ponašanjem.

Drugo, turisti nastoje da podmiru njihove raznovrsne potrebe i želje u brojnim kontekstima: društvenom, kulturnom, geografskom, ekonomskom i političkom. Ovi konteksti su vrlo različiti po prirodi i pružaju mnogo različitih mogućnosti za turiste da izraze njihovo ponašanje na brojne načine.

Treće, mada su mnoge demografske, ekonomske ili socio-psihološke varijable koje se koriste da se okarakterišu turisti zajedničke za mnoge turiste (npr. stil života, interesovanja i dohodak), načini na koje individualni turisti sami sebe izražavaju su vrlo različiti. Turisti imaju vrlo veliki i raznovrstan broj ciljeva, prioriteta i preferencija koji određuju kako se oni ponašaju i zašto se ponašaju na način na koji to čine. Na primer, mada putnik sa rancem na leđima koji putuje ka egzotičnoj destinaciji i grupa starijih turista na izletu imaju zajedničku motivaciju, razgledanje, oba tipa putnika izražavaju različita ponašanja jer su pod uticajem razlika u

starosti, društvenom statusu, potrošačkoj moći, vrednosti i interesovanjima. Putnik sa rancem na leđima može biti zainteresovan za rekreaciju na otvorenom prostoru, zabavu uživo i socijalizaciju sa žiteljima mesta, dok stariji turisti možda više vole da putuju do destinacija koje su bliže kući i dožive aktivnosti u zatvorenom prostoru u mirnoj, opuštеноj atmosferi.[12]

1.4 Značaj izučavanja ponašanja turista

Zašto izučavamo ponašanje potrošača? Tri grupe - marketing organizacije, državne i političke organizacije i sami potrošači - koriste saznanja o ponašanju potrošača i istraživanje ponašanja potrošača. Svaka grupa se interesuje u ponašanju potrošača kako ono utiče na interakcije i razmenu potrošača sa drugim grupama.

Prva grupa su *marketing organizacije*, koje obuhvataju ne samo preduzeća koja pokušavaju da prodaju proizvode, nego i bolnice, muzeje, parkove, univerzitete i druge organizacije koje nastoje da ostvare razmenu sa potrošačima. Iako je primarni naglasak u ovom udžbeniku na razmeni između preduzeća i potrošača, ideje koje su prezentirane ovde mogu da se koriste i od drugih marketing organizacija kao što su dobrotvorne organizacije, nacionalni parkovi, turističke destinacije, univerziteti i druge neprofitne organizacije.

Znanje o ponašanju potrošača se primenjuje u *marketing menadžmentu*. Dobro poznavanje ponašanja potrošača je veoma bitno za dugoročni uspeh svakog marketing programa. Ono je kamen temeljac marketing koncepta, koji naglašava potrebe i želje potrošača, izbor ciljnog tržišta, integrisani marketing i ostvarivanje profita kroz satisfakciju potrošača.

Razumevanje ponašanja potrošača je kritičan elemenat u formulisanju uspešne *marketing strategije*. Prodavci treba da analiziraju i razumu ne samo potrošače njihovih proizvoda i brendova, nego i potrošače konkurentskih ponuda i razloge zašto oni kupuju konkurentske proizvode. Suština marketing strategije je razumevanje tržišta i formulisanje i sprovođenje superiorne strategije da ga privuče i profitabilno zadrži.

U tržišnim privredama, preduzeća ostaju u poslu *privlačenjem novih i zadržavanjem postojećih kupaca*. Ona privlače ili zadržavaju kupce angažovanjem u razmeni resursa (uključujući informacije, novac, robu, usluge, status i emocije) sa potrošačima, razmeni za koju i preduzeće i njegovi kupci smatraju da im je od koristi. Mada se mnogi faktori moraju razmotriti u formulisanju strategije marketing miksa za privlačenje i zadržavanje kupaca, ni-

jedan nije važniji od ponašanja potrošača. Prema tome, primarni *cilj* istraživanja ponašanja potrošača je *formulisanje preporuka za korišćenje instrumentata marketinga*, odnosno obezbeđivanje inputa za poslovnu/marketing strategiju.

Drugu grupu čine razne *državne (vladine) i političke organizacije*. Različita regulatorna tela postoje da bi formulisala, interpretirala i/ili sprovođila politike koje su donete da bi se zaštitili i pomogli potrošačima. Naravno, uspešno regulisanje mnogih aktivnosti marketinga zahteva iscrpno poznavanje ponašanja potrošača. Glavni interes ovih organizacija je nadgledanje i regulisanje razmene između marketing organizacija i potrošača. To se postiže putem formulisanja javnih politika koje utiču na marketing organizacije i potrošače. Političke organizacije obuhvataju potrošače aktiviste i razne industrijske i trgovinske organizacije, koje vrše pritisak na marketing organizacije i potrošače da se ponašaju na određeni način.

Razumevanje potrošača je takođe važno za grupe i organizacije koje nastoje da utiču na *javnu politiku* koja tangira ljudska prava. Stvari koje ljudi kupuju i troše na kraju određuju tip društva u kome živimo. Pored toga, kada vlade prave zakone koji uređuju način na koji kupujemo i koristimo proizvode, imaju u vidu ponašanje potrošača. Stoga ponašanje potrošača oblikuje društvo u kome živimo i predstavlja važan izvor inputa za javnu politiku u slobodnom društvu. Na primer, kako društvo tretira pušenje? Kreatori politika koji razumeju ponašanje potrošača mogu da donesu efektivnije odluke u domenu javne politike. Istraživanje ponašanja potrošača pomaže vladinim zvaničnicima da shvate i pokušaju da poboljšaju blagostanje potrošača.

Društveni marketing je primena strategija i taktika marketinga da bi se promenila ili kreirala ponašanja koja imaju pozitivan efekat na određene pojedince ili društvo u celini. Društveni marketing se koristi u nastojanju da se smanji pušenje, da se poveća procenat dece koja se blagovremeno vakcinišu, da se podstakne ponašanje koje vodi računa o prirodnoj sredini kao što je recikliranje, da se smanji ponašanje koje potencijalno vodi do AIDS, da se poveća podrška dobrotvornim organizacijama, da se smanji korišćenje droge i da se podrže mnogi drugi važni ciljevi. Baš kao i strategija komercijalnog marketinga, uspešna strategija društvenog marketinga zahteva temeljno poznavanje ponašanja potrošača.

Treća grupa koja se interesuje za ponašanje potrošača obuhvata same *potrošače i organizacije kao kupce*, koji razmenjuju resurse za razne proizvode i usluge. Njihov interes je u ostvarivanju raz-

mene koja im pomaže da ostvare njihove ciljeve i u razumevanju sopstvenog ponašanja.

Razumevanje ponašnja potrošača učiniće vas **bolje informisanim potrošačem**. Važno je imati u vidu i to da potrošači koji razumeju ponašanje potrošača mogu da donesu bolje odluke u vezi sa tim na koji način da raspodele svoja ograničena sredstva. Dakle, razumevanje potrošača može da znači bolje poslovanje za kompanije, bolju javnu politiku za vlade i bolji život za pojedince i domaćinstva. [13]

Postoje različiti **razlozi** zašto je važno izučavati ponašanje turista. Prvo, da bi doneli bolje strategijske odluke, prodavci i menadžeri moraju da nauče šta turisti kupuju i zašto, gde i kako obavljaju njihove kupovine; u koje tipove destinacija turisti vole da putuju; i koje vrste putničkih aranžmana, smeštaja i pogodnosti preferiraju. Da li su zainteresovani za autentične ili veštačke atrakcije? Da li vole da se bave sportom ili nekom drugom vrstom zabave? Šta ih podstiče na i odvraća od putovanja? Koliko dugo su spremni da ostanu van kuće na njihovim putovanjima? Koliko su spremni da potroše? Prodavci i menadžeri u turizmu moraju da znaju koji tipovi turista kupuju specifične destinacije, proizvode i usluge za odmor. Da li su ovi turisti orijentisani ka aktivnostima ili komforu? Da li su ekstrovertni, otvoreno prijateljski, pustolovi ili introvertni i bojažljivi? Šta ih motiviše da kupuju? Kako tragaju za proizvodima? Za kojim atributima proizvoda tragaju? Koje koristi traže i iz kojih razloga? Kako tragaju za informacijama? Koje informacije o proizvodu/destinaciji traže? Kako vrše ocenu i izbor između ponuđenih alternativa? Kako vrše izbor? Ko može da utiče na izbor turista? Koliko je verovatno da će posetiti istu destinaciju i koristiti iste proizvode i usluge pri putovanju?

Odgovori na sva ova i njima slična pitanja ljudima iz marketinga i menadžerima u turizmu mogu obezbediti važne informacije koje će im pomoći u formulisanju strategija koje će bolje odgovoriti na potrebe putnika. Na primer, kada turisti nisu zadovoljni sa njihovim izborom mesta za putovanje, možda zbog nedostatka usluge ili informacija o raspoloživim aktivnostima, mogu da odluče da ne posete istu destinaciju u budućnosti. Svoje nezadovoljstvo mogu preneti prijateljima i rodbini i odvratiti ih od buduće kupovine. Turisti mogu da se nikada više ne vrate na istu destinaciju, ograničavajući tako svoju odluku o budućem izboru. Razumevanje zašto turisti ne kupuju određene proizvode i usluge je važno isto tako kao i razumevanje zašto kupuju neke druge.

Pored izučavanja ocena proizvoda putovanja od strane turista, prodavci treba da znaju šta turisti rade sa njihovim novim kupovinama. Na primer, da li turisti koriste proizvod posle kupovine (npr. da li putuju na Havaje i ostaju u tom mestu) ili prodaju ili iznajmljuju (npr. iznajmljivanje na ograničeno vreme - time share)? Odgovori na ova pitanja su važni za prodavce, koji moraju uskladiti njihove ponude sa frekvencijom sa kojom turisti kupuju proizvode.

Ako ljudi iz marketinga razumeju ponašanje turista i donošenje odluka, oni će takođe biti sposobni da predvide kako će budući turisti reagovati na nove proizvode i usluge, informacije i okruženje koje ih stimuliše da se ponašaju kao što to čine. Prodavci koji spoznaju prirodu ponašanja turista i proces odlučivanja turista imaju veliku konkurentsku prednost na tržištu. [14]

2 OKVIR ZA IZUČAVANJE PONAŠANJA POTROŠAČA

Da bi se stvorio okvir za izučavanje ponašanja potrošača, korisno je početi sa razmatranjem evolucije oblasti istraživanja potrošača i različitih paradigmi misli koje su uticale na disciplinu. Smatra se da se samo ponašanje potrošača pojavilo kao posebno područje izučavanja tokom 1960-ih godina. Istraživanje potrošača se stalno menja i napreduje. Od svog originalnog naglaska na ponašanje pri kupovini i faktore koji utiču na proces odlučivanja, područje se postepeno širi da bi postalo izučavanje ponašanja potrošača u vrlo uopštenom smislu, dakle uzimajući u razmatranje šta se zbiva pre i posle kupovine (ceo ciklus potrošnje). Šira perspektiva istraživanja uključuje nove i nepsihološke aspekte u sve kompleksniji portret potrošača. Moglo bi se tvrditi da područje sve više gleda van pojedinca i njegove društvene podloge i okruženja da opiše i analizira kompleksne odnose koji su nas doveli do tle da počnemo da karakterišemo naše sadašnje društvo kao **potrošačko društvo**. [15]

Naučni doprinosi o ponašanju nastoje da objasne ponašanje ljudi. Oni daju objašnjenje o tome kako se odražavaju mere preduzeća u oblasti marketinga na ponašanje potrošača. Na osnovu ovih doprinosa objašnjenju razvijaju se tehnike za upravljanje ljudskim ponašanjem.

Sa ponašanjem kupaca **ekonomska nauka** se bavila mnogo pre nego što je savremena teorija marketinga uključila psihološke i sociološke doprinose objašnjenju ponašanja potrošača. Kao prototip jedne hipoteze o ponašanju takve vrste može se videti u opadajućoj funkciji cena - prodaja, uz pomoć koje su nacional-ekonomisti još u XIX veku

pretpostavljali da sa opadanjem cene nekoj robi raste tražnja za njom. Analiza takve vrste zavisnosti je predmet klasičnog biheiviorističkog istraživanja ponašanja kupaca, u kojem se meri reakcija u ponašanju kupca na odabrane stimulanse, npr. promene cena.

Za **objašnjenje ponašanja potrošača** postoji mnoštvo modela i teorija. Oni su različite kompleksnosti, zavisno od vrste i obima uključenih varijabli. Veoma pojednostavljeno, može se napraviti razlika između biheiviorističkih, neobiheiviorističkih i kognitivnih istraživačkih doprinosa.

Biheivioristički doprinosi polaze samo od **uočljivih i merljivih** varijabli ponašanja kupca (S i R). Polazi se, dakle, od pretpostavke da je ponašanje potrošača (reagovanje R) rezultat podsticaja (stimulansa S), koji se spolja mogu zapaziti. U stimulanse ubrajamo sva delovanja na čula i otuda sve aktivnosti marketinga koje su usmerene na potrošača. Stimulans delom stvara ponuđač (npr. putem propagande), a delom je on pod uticajem okruženja. Na primer, atraktivno oblikovanje pakovanja slatkisa (stimulans) može dovesti do impulsivne kupovine (reakcija), ili npr. atraktivan pejzaž može dovesti do impulsivnog putovanja. Pa ipak, ne obraća se pažnja na to koji su se psihički procesi pre i za vreme kupovine odvijali u mislima potrošača, dakle kako se u mozgu potrošača spaja input (S) sa outputom (R). Varijable koje se ne mogu zapaziti, unutrašnji psihički procesi, (O), ne uključuju se u istraživanje. Oni tako ostaju nerazjašnjeni (u tami), zbog čega se biheivioristički doprinosi označavaju i kao „**modeli crne kutije**” (odnosno **S-R modeli**). Osnivači i značajni predstavnici su Watson, Pavlov i Skinner.

Neobiheivioristički doprinosi istražuju i nezapazene postupke u organizmu. Ovi modeli rade sa tzv. „intervenišućim promenljivim” (psihičkim procesima), koje se nalaze između stimulansa okruženja i reagovanja. Oni, pored uočljivih i merljivih varijabli, dopuštaju i takve „konstrukcije” koje se empirijski mogu obuhvatiti samo indirektno preko indikatora. Pokušava se da se neprimetni postupci koji se odvijaju u organizmu (O) ljudi uzmu u obzir pri objašnjenju njihovog ponašanja. Modeli uzimaju u obzir objašnjavajuće veličine kao što su pažnja, iskustvo, sećanje itd. koje se izražavaju u „**stavu**” čoveka. Stoga se oni označavaju kao „**pravi modeli ponašanja**” odnosno **stimulans-organizam-reagovanje (S-O-R) modeli**. Za objašnjenje hipoteza o ponašanju polazi se, dakle, od tri različite vrste varijabli: 1) zapaženih podsticaja ili stimulansa (S), koji spolja deluju na organizam, 2) zapaženih načina ponašanja ili reakcija (R) i 3) varijabli koje

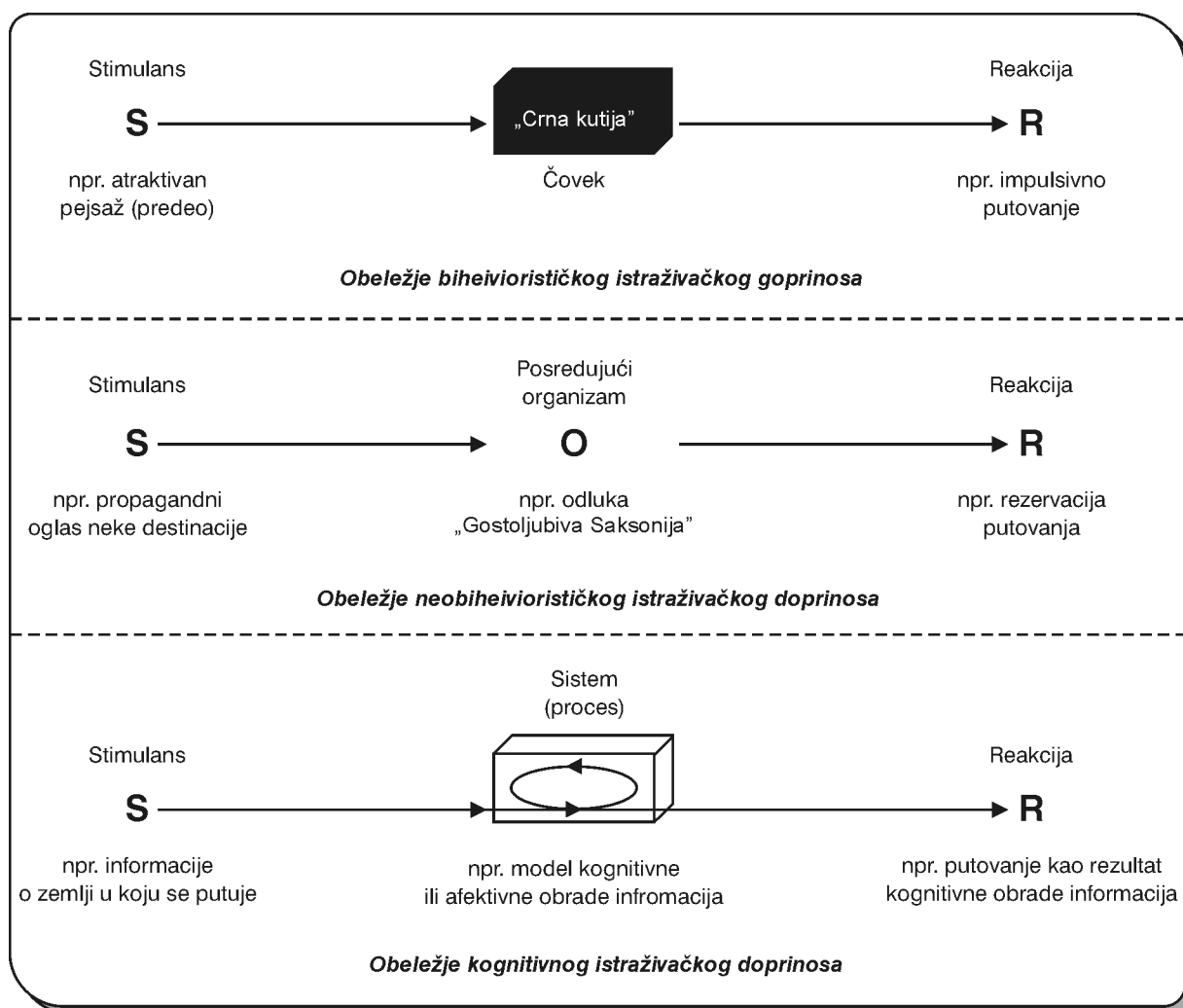
intervenišu između S i R, koje kao hipotetička konstrukcija preslikavaju psihičke tokove u organizmu (O) koji se ne mogu zapaziti. Na primer, delovanje propagandnog oglasa (stimulans) na propagirani proizvod može da se pozitivno ili negativno pojača putem stava nekog potrošača (organizam) i da dovede do toga da on kupi ili ne kupi (reakcija) propagirani proizvod.

U neobiheiviorističkim doprinosima se pretpostavlja da intervenišuće varijable kao „element za šaltovanje” na određeni način menjaju ulazeće stimulanse. Ova pretpostavka postaje samo uslovno tačna diferenciranim procesima obrade informacija kod kupca. Doduše, uvažavaju se konstrukcije aktiviranost, uključenost, emocije, motivi i stavovi, ali se ne uvažavaju kognitivni procesi u ljudima. Ovo je dovelo do razvoja **kognitivnih doprinosa objašnjenju** ponašanja potrošača, koji u istoj meri uvažavaju aktivirajuće, emotivne, motivacione i dodatne kognitivne procese. Kognitivni doprinosi objašnjenju, pored navedenih konstrukcija, dodatno uvažavaju i procese obrade informacija u kratkom i dugom vremenskom pamćenju (memoriji). Varijable „učenje” i „znanje” su veličine koje objašnjavaju ponašanja kupca (slika 6-2).

S-O-R modeli se svrstavaju u **klasične fazne modele**. Oni počivaju na pretpostavci da stimulanse (npr. marka proizvoda, pakovanje proizvoda, propagandni oglas, spot, cena itd.) izazivaju postepen (neprimetan) proces delovanja. Izvorni fazni model je tzv. **AIDA** model, koji se odnosi na tok delovanja komuniciranja. Kada komunikativni stimulans (npr. propagandni oglas, TV spot, plakat) dođe do pojedinca, on prolazi kroz faze: pažnja (Attention) → interes (Interest) → želja (Desire) → akcija (Action). Pojedincu se najpre mora sredstvom komuniciranja pobuditi pažnja, a onda razviti interes za propagandnu poruku. Tako je npr. kod oglasa u novinama čitaocu potrebno oko dve sekunde pažnje, da bi mogao da pokaže interesovanje za poruku i pobudi želju. Ovaj fazni proces se završava sa uočljivim načinom ponašanja (npr. kupovina).

Pored ovih intrapersonalno zasnovanih doprinosa istraživanju ponašanja potrošača, koji se baziraju pre svega na saznanjima radova iz domena psihološkog istraživanja, u „savremenoj” marketing teoriji posebnu pažnju izazivaju i interpersonalni doprinosi objašnjenju ponašanja potrošača. Pri tome su predmet analize u kojoj meri su ponašanja individualnih kupaca pod uticajem manjih ili većih grupa u koje su oni uključeni (**socijalno okruženje**). Socijalno okruženje potrošača se može podeliti u uže i šire. U uže socijalno okruženje spadaju

Slika 6-2 Doprinosi istraživanja ponašanja kupaca [16]



ljudi i grupe, sa kojima potrošač ima redovne lične kontakte (npr. porodica, prijatelji, kolege). Šire socijalno okruženje obuhvata ljude i grupe sa kojima ne postoje nikakvi redovni lični kontakti (npr. širi krug poznanika, osobe u komšiluku, udruženja, religiozna udruženja). Akteri u užem i širem socijalnom okruženju utiču na stavove potrošača i imaju delom direktan uticaj na proces odlučivanja potrošača (npr. uticaj dece na kupovinu porodičnog auta ili odlaska na godišnji odmor). Pored uticaja porodice, referentnih grupa, tu su i uticaji iz šireg okruženja: kulture, podkulture, društvenih klasa i slojeva.

Pored socijalnog, važno je i **fizičko okruženje** odnosno **situacija kupovine**. Fizičko okruženje čini sama prirodna sredina (npr. klima) i sredina koju su stvorili sami ljudi (npr. zgrade). U podsticaje fizičke sredine ubrajaju se, između ostalih, tonovi, boje, slike, reči, mirisi, ukusi i oni koji se mogu obuhvatiti čulom dodira. Zapažanje fizičke sredine može da izazove emocionalne reakcije kod potrošača, pri čemu se kako zapažanje tako i nastupajuća emocionalna reakcija potrošača ne mogu smišljeno usmeravati. Oni većinom nastupaju automatski i ne-

svesno. Emocionalno delovanje fizičke sredine može se svesno, znalački iskoristiti od marketing menadžmenta npr. kod oblikovanja propagandnih oglasa u boji, primenom mirisa u trgovini na malo ili kod oblikovanja prodajnog prostora.

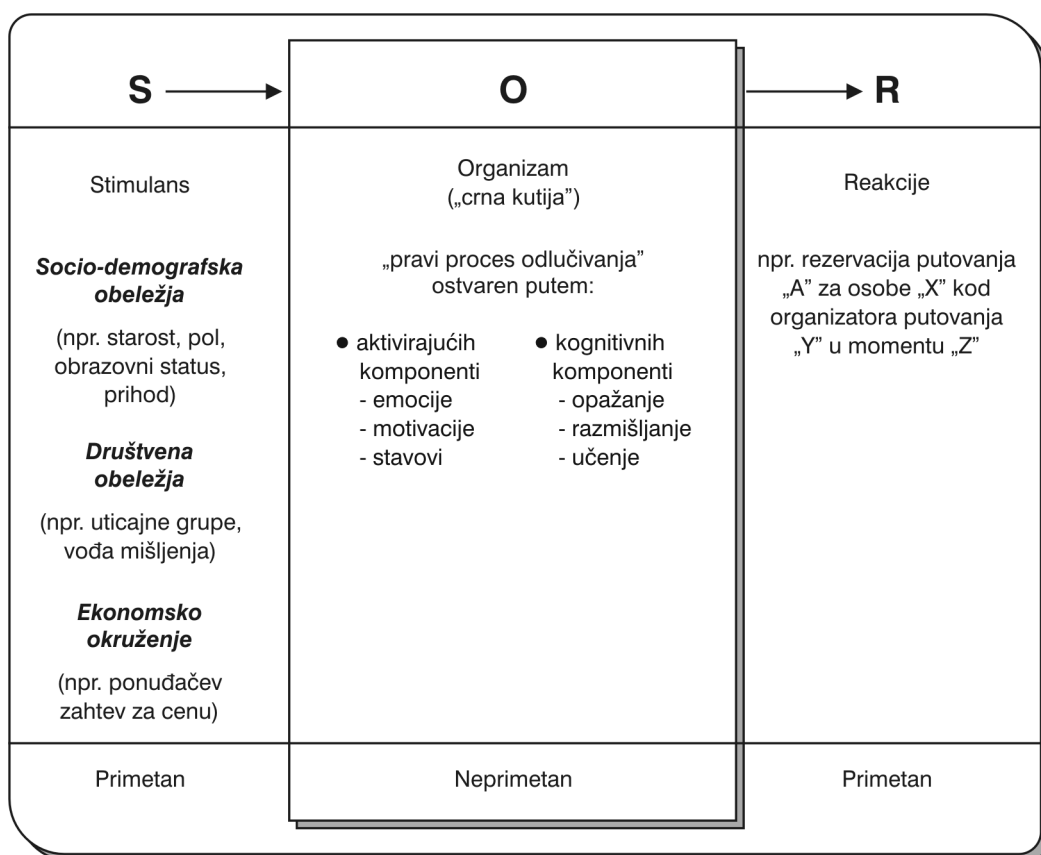
Pozivajući se na S-O-R model istraživanja ponašanja pri kupovini, doprinosi istraživanju ponašanja pri turističkim putovanjima mogli bi da se sistematizuju kao na slici 6-3.

3 SOCIOLOŠKI ASPEKTI PONAŠANJA POTROŠAČA

3.1 Ponašanje potrošača u društvenoj sredini

Sociologija se bavi izučavanjem grupnog ponašanja. Mada grupe retko donose odluke o kupovini, uloga pojedinca kao člana grupe je relevantna za ponašanje potrošača. Sociologija nam daje objašnjenja kako različite grupe mogu da reaguju na određeni stimulans (kako npr. potrošači reaguju na propagandu, spoljni i unutrašnji izgled prodavnice,

Slika 6-3 Model ponašanja kupaca u turizmu[17]



hotela, restorana i sl.). **Socijalna psihologija** je izučavanje pojedinca kao dela grupe. Ona objašnjava ponašanje kao funkciju psiholoških nagona uslovljenih sredinom. Socijalni psiholozi pretpostavljaju da je pojedinac u svom ponašanju uslovljen njegovim okruženjima, posebno društvenim okruženjem, i da želi da se prilagodi standardima grupe. U kompleksnom okruženju, ličnost je predmet uticaja - često suprotnih vrednosti - brojnih grupa: porodice, profesionalnih udruženja, zaposlenih i sl.

Sociološki (društveni) faktori bitno određuju način potrošnje. Čovek je **društveno biće** i ne može biti odvojen, a to znači ni izdvojeno posmatran, od društva u kojem živi. Ljudi imaju zajedničke određene biološke potrebe, koje se, međutim, mogu modifikovati pod snažnim uticajem kulture, društvene klase, referentne grupe, porodice kojima pripadaju. Građanin kao potrošač je društveno biće, koje se socijalizuje u društvu - društvo na njega utiče, što ne znači da on ne zadržava svoju individualnost. Socijalizacijom građanin kao potrošač prihvata vrednosti, verovanja, ubeđenja, običaje i drugo što stiće vaspitanjem i obrazovanjem i potiskuje neke urođene navike koje nisu društveno prihvatljive. Zakonske, običajne i moralne norme i sankcije za njihovo kršenje odražavaju prihvatljive načine ponašanja građana kao potrošača u određenom društveno-ekonomskom sistemu.[18]

Sociološki pristupi izučavanju ponašanja potrošača imaju svoje duboke korene. T. Veblen je bio prvi ekonomista koji je koristio sociološke faktore da bi objasnio motivaciju potrošača. Individualni potrošač je pod uticajem svake grupe ljudi sa kojom direktno ili indirektno kontaktira. Veblen posmatra čoveka kao društveno biće, prilagođeno opštim formama i normama njegovog šireg društva i kulture. Osnovna pretpostavka je da se ličnost ne može da izdvoji iz sredine u kojoj živi. Svi ljudi imaju - u osnovi - iste biološke potrebe, ali se one veoma modifikuju u zavisnosti od kulture kojoj pripadaju. Svi ljudi imaju potrebu za hranom, ali šta i kako jedu to zavisi od uobičajenih načina ponašanja u društvu. Različite grupe kojima ličnost pripada ustanovljavaju i održavaju društvene običaje, određujući šta jeste a šta nije prihvatljivo.

Prema Veblenu želje i ponašanje čoveka uglavnom su pod uticajem grupe kojoj sada pripada i grupa kojima teži. Dao je nekoliko krugova društvenog uticaja na pojednca i strukturu njegove potrošnje:

- **kultura**, čiji je uticaj najtrajniji;
- **podkultura**, pripadnost naciji ili regionalnom području, daje identitet čoveku;
- **društvena klasa** ili **sloj** kome pripada;
- **relevantne** i **referentne grupe**, grupe na koje je ličnost upućena, čiji ona nije član ali sa kojima

se identifikuje; grupe sa kojima je u kontaktu - prijatelji, poznanici, kolege na poslu, čiji se uticaj povećava, i

• **porodica** kao osnovna grupa kojoj ličnost pripada i čiji je uticaj veoma veliki.

I pored delovanja istih faktora i izloženosti istim uticajima, ljudi se različito ponašaju. **Ciljne grupe marketinga** mogu biti, u osnovi, sve vrste društvenih grupa.

3.2 Kultura

Izučavanje kulture je izazovan poduhvat, jer je primarni fokus na najširoj komponenti društvenog ponašanja - celom društvu. Kultura je najveća od mnogih grupa čiji smo članovi. Ima bazičan i najdublji uticaj na ponašanje ljudi u potrošnji i najfundamentalnija je determinanta želja i ponašanja ličnosti. Odlikuje se karakteristikama i uticajima po kojima se jedno društvo razlikuje od drugog. Pripadnici različitih kultura imaju različite stavove o društvenim, političkim, ekonomskim, verskim i drugim pitanjima i problemima današnjice. Kulturne specifičnosti se vrlo teško menjaju i predstavljaju trajna obeležja jednog društva. Ove razlike su nastale tokom vekova, zbog čega su od fundamentalnog značaja u objašnjavanju određene kulture.

Da bi se razumela kultura, potrebno je istraživati faktore koji karakterišu određeno društvo, kao što su jezik, znanje, religija, folklor, muzika, umetnost, zakoni, običaji u ishrani, tehnologija, radne navike, proizvodi i drugi artefakti koji daju društvu njegovu distinktivnu aromu. U tom smislu, kultura je karakter društva, kolektivno pamćenje društva.

Kultura se može **definisati** na različite načine. U najširem smislu, kultura se opisuje kao način života ljudi. Kultura se može opisati kao **koncept koji uključuje ukupan zbir naučenih verovanja, vrednosti i običaja koji služe da usmere ponašanje potrošača kao člana određenog društva**. [19]

3.2.1 Karakteristike kulture

Kultura je neprimetna, zadovoljava potrebe, uči se, zajednička i dinamična. Uticaj kulture je tako prirodan i automatski da se njen uticaj na ponašanje obično uzima kao nešto što je samo po sebi razumljivo. Važno je napomenuti da, iako je kultura zajednička, ljudi jedva ikada da **primete** sopstvenu kulturu (**nevidljiva ruka kulture**). Ovo zbog toga što je kultura sveobuhvatni fenomen kao gravitacija. Ljudi ne primećuju gravitaciju niti primećuju mnoštvo normi ponašanja od značaja u ponašanju potrošača sve dok se ne konfrontiraju sa različitim normama ili uverenjima članova druge kulture. Kulturne vrednosti i uticaji su okean u kojem pojedinci plivaju, a da je većina potpuno nesvesna da

je tamo. Prema tome, prava ocena uticaja kulture na naš svakodnevni život zahteva neko poznavanje barem jednog drugačijeg društva sa različitim kulturnim karakteristikama.

Kultura postoji da **zadovolji potrebe ljudi** u društvu. Ona nudi redosled, pravac i uputstvo u svim fazama rešavanja ljudskih problema obezbeđujući „proverene i prave” metode zadovoljenja fizioloških, ličnih i društvenih potreba. Kultura, na primer, nudi standarde i „pravila” kada, gde i šta jesti i piti za doručak, ručak i večeru i šta poslužiti gostima na ručku, na pikniku ili venčanju, gde putujemo, kako putujemo i gde se zadržavamo. Slično, kultura takođe daje smernice za prikladno odevanje za određene prilike (npr. šta nositi po dvorištu, u školi, na poslu, u crkvi, u pozorištu, u restoranu, na venčanju, na sahrani). Hrana i piće su uvek bili snažno povezani sa kulturom. Sir se, na primer, smatra delikatesom u najvećem delu Evrope, sa zemljama kao što je Francuska koja nudi ogroman niz varijeteta, dok se u Japanu sir retko sreće. Ili praksa konzumiranja konjskog mesa, koja je uobičajena u Francuskoj, smatra se nekulturnom (varvarskom) u Engleskoj, udaljenoj manje od 25 milja; krave su religiozne životinje u Indiji, pa su ipak glavni sastavni deo u beefburgeru. [20] Kultura određuje kako se hrana priprema, kuva, poslužuje i konzumira. U nekim kulturama ljudi koriste nož i viljušku za jelo (npr. Evropljani), dok u drugim ljudi koriste štapiće (npr. Kina) ili prste ruke (npr. Indija). Kultura određuje običaje za stolom.

Kulturna uverenja, vrednosti i običaji slede se sve dotle dok donose zadovoljstvo. Međutim, kada određeni standard više ne zadovoljava članove društva, on se modifikuje ili eliminiše (zamenjuje), tako da je standard koji se javlja kao rezultat te promene više u skladu sa tekućim potrebama i željama. U kulturnom kontekstu, ako proizvod nije više prihvatljiv zato što vrednost ili običaj koji su vezani za njegovu upotrebu ne može adekvatno da zadovolji potrebe ljudi, onda firma koja proizvodi proizvod mora biti spremna da revidira svoju ponudu proizvoda. Ljudi iz marketinga moraju voditi računa i o novoprihvatajućim običajima i vrednostima. [21]

Potrošači se ne rađaju sa saznanjima o vrednostima i normama njihovog društva. Za razliku od urođenih bioloških karakteristika (npr. seks, boja kože, boja kose ili inteligencija), **kultura se uči**, bilo formalno, neformalno ili tehnički. Od ranog detinjstva počinjemo da stičemo iz naše društvene sredine skup uverenja, vrednosti i običaja koji čine našu kulturu. Devojčica kojoj majka kaže da prestane da se penje po drveću, jer „to devojčice ne ra-

de”, **formalno** uči vrednost za koju njena majka smatra da je prava. Kada posmatra majku kako priprema hranu, ona **neformalno** uči određene veštine kuvanja. Kada ide na časove baleta, doživljava **tehničko** učenje.[22]

Kultura je potpuno **naučeni** i „**prenoseći**” (sa kolena na koleno, od generacije do generacije) način života. Ona ne može da uključi instinktivne akte, mada standardi za obavljanje instinktivnih bioloških akata (obedovanje, eliminisanje telesnih otpadaka, seksualni odnosi) mogu biti kulturno ustanovljeni. Tako, svako ima osećaj gladi, ali šta ljudi jedu i kako postupaju da bi zadovoljili nagon gladi variraće među kulturama.

Mada propaganda firme može da utiče na sva tri tipa kulturnog učenja, verovatno je da poruke o proizvodu pojačavaju neformalno kulturno učenje, omogućavajući auditoriju da imitira model ponašanja.

Kada raspravljaju o sticanju kulture, antropolozi često prave razliku između učenja svoje sopstvene, ili **domaće**, kulture i učenja neke druge kulture. Učenje sopstvene kulture, odrastajući u njoj, poznato je kao **enkulturacija**. Učenje nove ili strane kulture poznato je kao **akulturacija**. Proces akulturacije počinje kada osoba iz jedne kulture prelazi da živi i radi u različitoj kulturi ili podkulturi. **Akulturacija potrošača** se odnosi na to kako ljudi u jednoj kulturi ili podkulturi shvataju i adaptiraju značenja (vrednosti, verovanja, rituale, stilove života) neke druge kulture ili podkulture. Proces akulturacije su važni u savremenom svetu. Mnoga društva se suočavaju sa problemom asimilacije velikog broja imigranata sa prilično različitim kulturama, ali se i u okviru jedne zemlje ljudi preseljavaju iz jednog u drugi region i moraju adaptirati različitim podkulturama.[23]

Akulturacija je važan koncept za ljude iz marketinga, koji planiraju da prodaju njihove proizvode na stranim ili multinacionalnim tržištima. U takvim slučajevima, moraju da izučavaju specifične kulture njihovih potencijalnih tržišta kako bi utvrdili da li će njihovi proizvodi biti prihvatljivi članovima tih kultura i, ako je tako, kako mogu najbolje da komuniciraju karakteristike svojih proizvoda da bi ubedili potencijalno tržište da kupi.[24]

Da bi se smatralo kulturnom karakteristikom, određeno uverenje, vrednost ili praksa mora biti **zajedničko** velikom delu društva. Prema tome, kultura se često posmatra kao **grupni običaji**, koji povezuju članove društva. Naravno, zajednički jezik je kritična kulturna komponenta koja omogućava ljudima da dele zajedničke vrednosti, iskustva i običaje. Različite institucije u društvu prenose elemente

kulture (porodica, obrazovne i verske institucije, masovni mediji). Potrošači dobijaju važne kulturne informacije i od propagande.

Da bi ispunila svoju ulogu zadovoljenja potreba, kultura mora stalno da se razvija da bi funkcionisala u najboljem društvenom interesu. Iz ovog razloga, ljudi iz marketinga moraju pažljivo da prate socio-kulturno okruženje da bi što efikasnije prodali postojeći proizvod ili razvili novi proizvod koji obećava. To nije lak zadatak, jer mnogi faktori verovatno izazivaju kulturne promene u datom društvu (nova tehnologija, pomeranje stanovništva, nestašice resursa, ratovi, promenjene vrednosti i običaji pozajmljeni od drugih kultura).[25] Prema tome, kultura se postepeno ali kontinualno razvija da bi podmirila potrebe društva. Kultura je **dinamična, promenljiva i adaptivna** okruženju. Danas je većina društava u stanju stalnog kretanja, promena.

Implikacije za preduzeće su da se kulturna sredina mora budno pratiti da bi se bilo sigurno da su proizvodi i usluge u skladu sa menjajućim vrednostima i potrebama društva. Menadžeri marketinga moraju stalno voditi računa o ovim promenama, tako da mogu da prilagode programe svoje aktivnosti kako bi bili u korak sa, ili čak malo ispred, vremena. Neke od promena koje imaju značajne implikacije za marketing su: 1) naglasak na kvalitet života, 2) izmenjena uloga žene, 3) promene u kućnom i porodičnom životu, 4) promena stavova prema radu i zadovoljstvima, 5) povećanje slobodnog vremena, 6) impulsivna kupovina, 7) želja za ugodnošću.[26]

Na primer, kulturne promene ka većem interesovanju za zdravlje i fitnes imale su za rezultat da su mnogi hoteli dodali vežbaonice, fitnes dvorane ili bazene za plivanje. Pomeranje ka lakšoj i prirodnoj hrani imalo je za rezultat promene u jelovnicima restorana. Pomeranje ka svetlijim bojama i jednostavnijem kućnom nameštaju odrazilo se na novi dizajn restorana.

Razumevanje kulturnih nijansi je vitalno za uspeh u **međunarodnom marketingu**, gde se preduzeće suočava sa različitim kulturama koje determinišu ponašanje potrošača na pojedinim regionalnim međunarodnim tržištima. Marketing strategije koje su se pokazale uspešnim u jednoj zemlji često se ne mogu proširiti na druga međunarodna tržišta upravo zbog varijacija u kulturi. Planiranje strategija koje razmatraju kulturne razlike na međunarodnim tržištima može biti veoma teško, ali je neophodno, jer takve kulture obično veoma variraju. Svako strano tržište treba možda da bude tretirano kao posebno tržište sa sopstvenim podržajima. Ignorisanje kulturnih razlika - ili prihvatanje da one nisu

važne - gotovo sigurno garantuje neuspeh na međunarodnim tržištima.

McDonald's je, na primer, poznat širom sveta - njegove globalne poslovne aktivnosti su sada daleko veće nego što su one u SAD i nastavljaju sve brže da rastu. Jedan od razloga za prekookeanski uspeh McDonaldsa je u tome što firma dopušta lokalnim menadžerima da vode sopstvene lokalne propagandne kampanje, koje su prilagođene preferencijama njihovih kupaca - uključujući i jezik - mada tradicionalni logo ostaje netaknut. Takođe, McDonald's godinama marljivo radi na razvoju proizvoda koji udovoljavaju ukusima njegovih lokalnih kupaca.

Sa stanovišta ciljnog marketinga, menadžer marketinga verovatno želi da se usmeri na ljude u okviru jedne kulture ili podkulture. Firma koja formuliše strategije za dve kulture često ima potrebu za dva različita plana marketinga. Razumevanje ponašanja potrošača je dovoljno teško za ljude iz marketinga kompanija koje prodaju u okviru granica jedne zemlje. Međutim, za one koje posluju u mnogim zemljama, razumevanje i podmirivanje potreba potrošača može biti obeshrabrujuće.

Stavovi i verovanja koja obično povezujemo sa kulturom nastoje da se teško i sporo menjaju. Razmotrimo nešto tako neemocionalno kao što je šolja čaja. Veoma dugo, čaj je bio osnovni deo britanske kulture. Pauza za šolju toplog čaja je tradicija - društveni trenutak sa prijateljima. S druge strane, veoma mali broj britanskih potrošača ikada pije ledeni čaj. Lipton, Nestea i drugi proizvođači ledenog čaja hoće to da promene, ali su im šanse male - i to ne zbog hladnijeg vremena u Engleskoj. Potrošači tamo povezuju ledeni čaj sa talogom koji ostaje na dnu čajnika nakon što se on ohladi. To nije privlačan imidž, a nije ni verovatno da će se brzo promeniti. Sve dok je to tako, prodaja ledenog čaja se neće povećati.[27]

Zbog toga što kulturni uticaji teže sporij promeni, ljudi iz marketinga mogu često izbeći probleme dobijajući pomoć od nekoga ko već dobro poznaje kulturu ciljnih kupaca. Kulturne **greške** bi se mogle svrstati u dve kategorije. Prva je tendencija da se različite grupe ljudi tretiraju kao delovi jedne veće grupe. Na primer, ljudi u Velikoj Britaniji, Francuskoj, Nemačkoj i Italiji sigurno da imaju mnogo toga zajedničkog, ali oni obično ne smatraju sebe prvo Evropljanima, a zatim na drugom mestu građanima sopstvene zemlje. Drugi tip kulturne greške pretpostavlja da su svi na svetu u osnovi isti i da svi misle, osećaju i rade kao mi. Ponekad su nesporazumi samo taktičke greške, a

ponekad te razlike dramatično utiču na način vođenja posla.

Ovim se ne želi reći da ne postoje tržišta koja prožimaju više kultura. Poenta je u tome da treba da obavite vaš domaći zadatak tako, da zaista razumete vaša tržišta. Na primer, tinejdžeri u našoj zemlji imaju mnoge navike u kupovini kao i tinejdžeri u Juti, Japanu, Danskoj i Brazilu. U stvari, globalni tinejdžeri često imaju više zajedničkog jedni sa drugima, nego što imaju sa svojim roditeljima. Ali, ipak, kada je reč o kulturnim uticajima, ne treba ništa pretpostavljati: istraživanje je apsolutno neophodno.

3.2.2 Sadržaj kulture

Uobičajeni pristup u marketingu je da se analizira kultura prema njenim glavnim atributima ili njenom sadržaju. Ljudi iz marketinga se obično usmeravaju na identifikovanje dominantnih vrednosti društva. Ali, kultura je više od vrednosti. **Sadržaj kulture** uključuje uverenja, stavove, ciljeve i vrednosti do kojih drži većina ljudi u društvu, kao i značenja karakterističnih ponašanja, pravila, običaja i normi koje sledi većina ljudi. Sadržaj kulture takođe obuhvata zajednički korišćena značenja važnih aspekata društvenog i fizičkog okruženja, uključujući važne institucije u društvu (političke partije, religije, privredna udruženja) i tipične fizičke objekte (proizvode, alate, zgrade) koje ljudi koriste u društvu.[28]

Kultura se odnosi i na društveno nasleđe i tradicije, način života, ponašanje, pravila društvenog života, oblačenje i izgled, ishranu i navike pri jelu, osećaj identiteta, način razmišljanja i rađenja stvari, radne navike i slobodno vreme, stav prema vremenu, mentalni proces i učenje, kognitivna znanja, informacije i komunikacije, simbole i značenja, percepcije, razlike i sličnosti između ljudi.

Uverenja se sastoje od vrlo velikog broja mentalnih i verbalnih izjava (tj. „Verujem....“) koje odražavaju određeno znanje osobe i ocenu nečega (druge osobe, prodavnice, proizvoda, marke). **Vrednosti** su, takođe, uverenja. Vrednosti se, međutim, razlikuju od ostalih uverenja jer zadovoljavaju sledeće kriterije: 1) ima ih **relativno mali broj**, 2) služe kao vodič za **kulturno prihvatljivo** ponašanje, 3) **trajne** su ili se teško menjaju, 4) **nisu vezane za određene predmete** ili situacije i 5) **široko su prihvaćene** od članova društva.[29]

Vrednosti su vrlo uopšteni principi za ocenu između dobrih i loših ciljeva itd. One formiraju osnovne principe svake kulture. Iz njih proizilaze norme, ili pravila, koja diktiraju šta je ispravno ili pogrešno, prihvatljivo ili neprihvatljivo. Ponašanje

Ljudi u društvu određuju kolektivni sistemi vrednosti i norme. Prema stepenu uticaja na ponašanje, pravi se razlika između normi koje se moraju, treba i mogu poštovati. Društvo vodi računa o normama koje se **moraju** striktno poštovati. One se oslanjaju na naređenja i zabrane. Povreda ovih normi najčešće znači izopštenje iz društvene zajednice. Takve norme su npr. zabrana incesta i kanibalizam. Od nas se očekuje da određene norme **treba** da poštujemo i to je često zakonski regulisano. Ove norme se odnose na društveno poželjno ponašanje. Njihovo pridržavanje je poželjno. Na primer, zabrana korišćenja droge, zaključivanje ugovora o obaveznom osiguranju auta, sklapanje braka pred matičarem, poštovanje saobraćajnih propisa itd. Norme kojih se **možemo** pridržavati su opšti standardi ponašanja sa nešto širim područjem ponašanja. One pružaju šansu pojedincima da između više društveno prihvatljivih načina ponašanja odaberu onaj koji im najviše odgovara. Tu se ubrajaju npr. ponašanja u crkvi, odevanje u određenim prilikama, uloga žena itd.

Kulturne norme sugerišu, na primer, da po tradiciji muškarac plaća ručak ili večeru sa njemu dragom ženskom osobom, bez obzira na to ko ima veća primanja. Pridržavanje normi se reguliše putem „društvenog” nagrađivanja (poštovanja) i kažnjavanja (sankcija). Tokom vremena sasvim se mogu promeniti vrsta normi i uređivanje njihove funkcije.[30]

Pored vrednosti i normi, društva poseduju mitove i simbole. **Mitovi** su priče koje sadrže simboličke elemente koji izražavaju zajedničke emocije i kulturne vrednosti. U tradicionalnim kulturama, ljudi prenose kulturna saznanja svojoj deci preko mitova, legendi i bajki. Važna ponašanja u društvu mogu se bolje razumeti ukazivanjem na zajedničke **kulturne simbole**, predmete koji reprezentuju uverenja i vrednosti. Kultura se dobro reflektuje u **osnovnim simbolima**, simbolima koji su emocionalno snažni i koji imaju višestruko značenje. Simboli mogu biti neopipljivi (stavovi, verovanja, vrednosti, jezici, religije) ili opipljivi (sredstva, zgrade, hrana, odeća, umetnička dela).

Kulturni simboli mogu pomoći pozicioniranju proizvoda i usluga. Zbog pozitivnih simboličkih asocijacija, francusko vino i sir se često overavaju sa francuskom zastavom. I potrošna dobra mogu postati kulturni simboli. Na primer, plavo-beli logo BMW i kružni amblem Mercedesa postali su globalni visoko statusni simboli distinktivnog nemačkog inženjerstva.

Pored jezika i simbola, kultura uključuje razne ritualne doživljaje i ponašanja. **Ritual** je tip simboličke aktivnosti koja se sastoji od serije koraka

(višeputna ponašanja) koja se događaju u fiksnom redosledu i vremenom se ponavljaju.[31] Ritualni se, u praksi, protežu tokom životnog ciklusa čoveka, od rađanja pa do smrti, uključujući mnoštvo događaja između toga (npr. diplomiranje, venčanje). Poznavanje rituala olakšava izbor ponašanja, kao npr. kako se ponašati na venčanju. Ritualni mogu biti javne, pripremljene, religiozne ili građanske ceremonije ili imati svetovni karakter. Ritualno ponašanje je obično prilično formalno i često propisano ponašanje sa verovatnim periodičnim ponavljanjem. Tako, na primer, tradicionalno postavljanje stola u restoranu, sa brojnim setovima pribora za jelo i širokim izborom čaša za različita pića su primeri rituala u ugostiteljstvu. Način i redosled kojim konzumiramo hranu je takođe svojevrsni ritual: hladna i topla predjela, glavna jela, desert.

Sa stanovišta ljudi iz marketinga mnogo je važnija činjenica da rituali teže da budu kratki sa ritualnim artifaktima (proizvodima), koji na povezani ili neki način poboljšavaju izvođenje rituala. Za ritual slavljenja Božića vezano je unošenje badnjaka i raznovrsna hrana.

U početku se koncept kulture primenjivao na društva u celini, kao što su nacije. Međutim, sve je očiglednije da je ovo koristan okvir koji se može primeniti u analizi društva različitih veličina, kao i značajnih grupacija u okviru celine koju smatramo društvom. Dakle, danas se primenjuje u nizu različitih aspekata:[32]

- **Makrokulture** se odnose na velike grupacije, kao što su čitavi kontinenti (npr. koncept evropske i severnoameričke kulture itd.), ili na
 - pojedinačne nacije (npr. poređenje engleske i francuske kulture);
 - **Mikrokulture** se odnose ili na značajne grupacije u okviru jednog društva, kao što su klase (npr. poređenje „viših” i „radničkih” klasa), ili na
 - ostale mikrokulture, kao što su religijske grupacije, rasne grupe, određene starosne grupe ili su čak „mikro” po tome što ih čine navijači određenog fudbalskog kluba;
 - Ovaj termin se sve više koristi kada treba da se objasni stil koji je usvojila firma ili kompanija i, u tom slučaju, naziva se **organizacionom kulturom**.

U turizmu, može se praviti razlika između različitih tipova kulture: kultura turista, kultura domaćina i kultura turizma. **Kultura tursite** se odnosi na kulturu zemlje koju turisti nose sa sobom kada posećuju druge zemlje, bilo poslovno ili radi odmora. Kultura tursite utiče i doprinosi objašnjenju ponašanja turista. Međutim, pošto se turisti ponašaju drugačije kada su daleko od kuće, kultura turista

zavisi od „rezidualne kulture”, koja objašnjava kako se ponašaju turisti iz različitih kultura. Takođe, pošto „turistička kultura” (kultura grupa turista, putnika sa rancima na leđima itd.) i nacionalne kulture utiču na turiste iz različitih nacionalnih kultura, važno je uočiti stepen u kojem je „turistička kultura” oslobođena od nacionalnih kultura i reflektuje se u ponašanju svih turista, bez obzira na nacionalnost. **Kultura domaćina** je kultura zemlje domaćina sa kojom su turisti u kontaktu. To je nacionalna kultura onih koji obezbeđuju lokalne ponude i usluge za turiste. **Turistička kultura** se odnosi na rezultat ponašanja svih učesnika uključenih u proces turizma, tj. ponašanje turista i onih koji nude turističke i ugostiteljske usluge i proizvode. Turistička kultura je rezultat mešanja kultura turista, domaćina i rezidualnih kultura. To je specijalni tip kulture koji se kreira u svakoj destinaciji. Turistička kultura je različita forma od svakodnevne kulture turista i domaćina, zbog toga što se turisti i domaćini ponašaju različito od načina na koji se ponašaju kod kuće, bez prisustva druge grupe. [33]

3.3 Podkultura

Ponašanje potrošača je pod uticajem ne samo opšte kulture u kojoj ljudi žive, nego i podkulture kojoj oni pripadaju. **Podkultura, subkultura** ili **mikrokultura** pojmovno obuhvata širu ili užu grupu unutar veće i složenije (makro) kulture (kulture unutar kulture) i odlikuje se specifičnim vrednostima, uverenjima, običajima i navikama ljudi u potrošnji, koji se razlikuju - bar u nekom pogledu - od onih u širem društvu. Svi smo mi članovi podkulture. Podkultura može biti zasnovana na etničkom ili nacionalnom poreklu, religiji, fizičkim atributima (kao što je boja kože), geografskoj lokaciji, starosti, nivou dohotka, polu, tipu porodice, zanimanju ili nekom drugom aspektu koji izdvaja grupu ljudi i doprinosi obrascu ponašanja koji može da se identifikuje.

Članovi podkulture teže da budu privrženi mnogim kulturnim običajima celog društva, ali i pak iskazuju uverenja, vrednosti i običaje koji ih izdvajaju. Razumevanje podkulture je važno za menadžera marketinga zbog toga što svaka podkultura teži da pokaže različite obrasce ponašanja pri kupovini. U istraživanju podkulture naglasak nije na veličini, mada se to ne može zanemariti, nego na razlikama u potrebama i željama potrošača. One su važne za izučavanje ponašanja potrošača u ugostiteljstvu i turizmu pošto sugerišu da članovi podkulture redovno konzumiraju ista dobra i usluge.

Podkultura zasnovana na **nacionalnoj** ili čisto **etničkoj** osnovi posebno je izražena u višenacionalnim sredinama, kakva je naša. Članovi ove podkulture povezani su istim vrednostima, verovanjima, običajima, religijama, jezikom i dr. Uticaji podkulture još su izraženiji, ako je većina njenih pripadnika geografski locirana na jednom području. Međutim, koreni podkulture mogu poticati i biti preneti sa drugih geografskih prostora („etnički koreni”). Svaka podkultura na nacionalnoj osnovi karakteriše se jedinstvenom tradicijom i društvenim normama koje utiču na ponašanje njenih članova u kupovini proizvoda i usluga.[34]

Podkulture se mogu zasnivati i na **rasnoj** osnovi. Rase su genetičke celine stanovništva, koje se na osnovu biološkog nasleđa (npr. boja kože) međusobno razlikuju. U svetu se razlikuju tri velike i brojno snažne rase: bela, crna i žuta, kao i nekoliko manjih (npr. arktički, pustinjiski i prašumski narodi). Za sve rase je karakteristično da su stvorile određenu mikrokulturu prema prirodnoj i socio-kulturnoj sredini. Međutim, ovde se ni u kom slučaju ne radi o pristupu sa stanovišta rasne diskriminacije, nego o pokušajima da se kroz što bolje poznavanje i zadovoljavanje želja i potreba pripadnika pojedinih rasa ostvari poslovni uspeh. Razlikovanje podkultura na rasnoj osnovi karakteristično je za heterogene sredine u kojima je, najčešće pod uticajem migracija, došlo do mešanja ne samo raznih nacija, nego i rasa. Primer na kojem se to najbolje može videti su SAD, gde su glavne podkulture bela, crna, orijentalna i američko-indijanska rasa, svaka sa distinktivnim stilovima kulture i stavovima.[35]

Istraživanje podkulture na **verskoj** osnovi je važno, jer religija ima snažan uticaj, ponekad mnogo jači od etničke pripadnosti, na formiranje navika u potrošnji. Velike svetske religije (Budizam, Hrišćanstvo, Islam) nastale su u različita vremena i na raznim prostorima. Mnogi ljudi zbog vere ne kupuju i ne koriste određene vrste proizvoda (Mormoni, na primer, ne kupuju duvan ili alkohol). U marketingu se uticaj religije na ponašanje potrošača nije izučavao ekstenzivno iz razloga što je to smatrano „tabu” temom.

Pored istraživanja glavnih ili osnovnih vera, potrebno je analizirati uticaje raznih **religioznih grupa** (sekte, redovi, bratstva i dr.), čiji se broj povećava i širi poslednjih decenija. Procenjuje se da u SAD postoji i deluje više od 220 religioznih grupa. Mada je uticaj vere na potrošnju slabijeg intenziteta u zajednicama gde deluje više religija i u višenacionalnoj sredini, činjenica je da postoje očigledne razlike koje predstavnici pojedinih vera ispoljavaju

ili na kojima insistiraju u procesu kupovine proizvoda i usluga. Ove razlike posebno su izražene prilikom kupovina povodom religioznih praznika i svetkovina i poprimaju obeležja simbola i rituala. [36]

U literaturi se mogu sresti i druge klasifikacije podkultura po raznim osnovama, kao npr. *geografska* ili *regionalna*, prema uzrastu odnosno *godinama starosti* stanovništva (omladina i stariji), koja je posebno interesantna za marketing, jer je poznato da potrošači vole da dele vrednosti i verovanja sa pripadnicima svoje generacije, *nivou dohotka* (bogat, srednje stojeći, siromašni, u bedi), *tipu porodice* (jedan roditelj, razvedeni/bez dece, oba roditelja/deca), *zanimanju* (inženjer, lekar, računovođa, profesor, službenik), *vrsti zajednice* (selo, mali grad, predgrađe, veliki grad).

U načelu, podkultura je najvažnija za prehrambene proizvode, odeću, nameštaj i ostale artikle za kuću.

3.4 Društvena klasa i sloj

Videli smo kako kultura određuje institucije, zakone i norme koji propisuju i regulišu ponašanje i vrednosti njenih članova. Ali kulturne snage vrše samo indirektan uticaj na ljude. *Društvene grupe* imaju direktniji uticaj na ponašanje ljudi. Svi članovi društva, uz retke izuzetke, pripadaju nekoliko društvenim grupama, a ove grupe su te koje svakodnevno prenose mnoge norme i kulturne vrednosti direktno na njihove članove.

Sva društva, takođe, imaju skalu *društvenih (socijalnih) nivoa*. Svaki nivo propisuje ponašanje koje se očekuje i preferira na tom nivou. Zajedno uzeti, društvene grupe i društveni nivoi određuju strukturu društva, a ova struktura ima direktan uticaj na ponašanje svakog njenog člana. Prema tome, za planera marketinga je vrlo važno da razume kakve društvene grupe i društveni nivoi postoje i kako ovi faktori utiču na ponašanje kupaca pri kupovini raznovrsnih proizvoda i usluga.

Termin *status* se koristi da bi se prenela ideja da različite pozicije u društvu imaju različite vrednosti za to društvo. Za pozicije koje imaju veću vrednost ili rang kaže se da imaju viši status. Svaka pozicija u društvu ima kako status tako i *ulogu* koja je sa njim povezana. Status i uloga su dve strane iste medalje. Status je društveno identifikovana *pozicija*; uloga je *obrazac ponašanja* koji se očekuje od osoba koje zauzimaju određeni status (društveni položaj). Uloga se sastoji od aktivnosti koje osoba očekuje da obavi za lica oko sebe. Uobičajene uloge obuhvataju sina ili ćerku, suprugu ili muža, menadžera ili radnika.

Svaka uloga utiče na ponašanje pri kupovini. Student koji ruča zajedno sa roditeljima drugačije se ponaša nego ako ruča sa kolegama. Naše uloge su i pod uticajem okruženja. Ljudi koji jedu u prestižnom restoranu drugačije se ponašaju nego kada to čine u restoranu brze hrane. Oni imaju i određena očekivanja u vezi uloga koje zaposleni u raznim institucijama treba da obavljaju. Neuspeh u ispunjavanju ovih očekivanja od uloga može da dovede do nezadovoljstva. Na primer, osoba koja ruča u prestižnom restoranu može očekivati da joj konobar izmiče i primiče stolicu stolu, što bi bilo svojevrsno iznenađenje u restoranu brze hrane.

Svaka uloga nosi status koji odražava opšti ugled koji mu je dat u društvu. Ljudi obično biraju proizvode koji pokazuju njihov status u društvu. Na primer, putnici koji putuju poslovno postaju neraspoređeni i van sebe kada su sva mesta u prvoj klasi na željenom letu prodana. Putnik je prisiljen da putuje u ekonomskoj klasi. Kada ga upitate za njegov odnos prema ekonomskoj klasi, glavna briga putnika je šta bi neko ko ga poznaje mogao da pomisli ako ga vidi da sedi u ekonomskoj klasi. On, čini se, nije zabrinut za niži nivo usluge ili manji prostor za sedište u ekonomskoj klasi. Ove ilustracije pokazuju da uloga i status nisu konstantne društvene varijable. Mnogi profesionalci u prodaji i marketingu napravili su ozbiljne greške u proceni vezano za ulogu i status perspektivnih kupaca. [37]

Društvena klasa je termin koji se koristi da se opiše statusni sistem koji definiše društvene nivoe u svakom društvu. Ona identifikuje opštu poziciju ili nivo koju zauzima svaka osoba i specificira različite obrasce ponašanja, koji se očekuju od ljudi na tom nivou. Ona na vrlo suptilne načine utvrđuje atmosferu za život ljudi, putem direktnog uticaja na njih, kao i uticanjem na društvene grupe kojima oni pripadaju. [38] Društvene klase bi se mogle definisati kao relativno trajne i homogene podele u društvu, koje su hijerarhijski poređane i u koje se mogu kategorisati pojedinci i porodice koji imaju zajedničke iste vrednosti, stilove života, interese i ponašanje.

Pojam *društveni sloj* je još složeniji. Društveni sloj se definiše kao deo unutar klase ili socijalna grupa koja se nalazi između društvenih klasa. Javlja se kada nije moguće precizno razvrstati ljude u postojeće društvene klase. Sloj može da se javi kao klasa, kasta, stalež ili u nekom drugom obliku, na primer, kao elita, birokratija itd. Sve vrste slojeva počivaju na minimumu klasne diferencijacije. Mobilnost između slojeva je ograničena. Društveni status im je uglavnom zasnovan na bogatstvu (plemstvo, imovina, titula i dr.) ili religiji (npr. kaste u

Indiji). **Kaste** su najrigidniji društveni sistem koji se, pored snažnog oslonca na religiju i običaje, zasniva na sticanju društvenog statusa rođenjem i društvenom imobilnošću. Kaste se odlikuju posebnim načinom života, ishrane, odevanja i dr. **Staleži** odražavaju takođe vrlo rigidan društveni sistem, koji se zasniva na određenim pravilima (pravnim normama). Dok su kaste karakteristične za robovlasničko, staleži su odlika feudalnog društvenog uređenja. Njihovo dalje zadržavanje u nekim sredinama vrši se snagom inercije. Poseban sistem društvenog položaja, nastao u srednjovekovnoj Evropi, zasnovan je na moći i savezima (političkim, rodbinskim i dr.).[39]

Ljudi, po prirodi, teže da menjaju društvene klase i slojeve. **Društvena mobilnost** se odnosi na prelazak ljudi iz jedne u drugu klasu, odnosno iz jednog društvenog sloja u drugi. Društva u kojima dominira sticanje statusa rođenjem (nasleđivanjem) nazivaju se **zatvorena**, a društva gde postoji veća mogućnost dostizanja društvenog statusa, koja karakteriše mobilnost njihovih pripadnika, nazivaju se **otvorena**, društva koja nisu opterećena (vekovnom) tradicijom. U SAD, na primer, linije između društvenih klasa nisu fiksirane i rigidne; tokom svog života, ljudi mogu da se kreću u višu društvenu klasu ili da padnu u nižu. Kretanje nadole je, nažalost, lakše nego kretanje gore, posebno u situacijama gde su faktori rasa i nedostatak obrazovanja. Obrazovanje je prolaz broj jedan ka višoj socijalnoj klasi.

Prodavci sve više gledaju na društvene klase iz globalne perspektive. U nekim društvima - kao što su Indija i Brazil - klasne razlike su jasne i razlike u statusu su velike. U drugim - kao što su Danska i Kanada - razlike su manje ekstremne. U zemljama sa snažnim klasnim razlikama putem društvenih klasa je determinisano gde ljudi žive, kola koja voze, tipovi odeće koju nose, koliko putuju i gde idu. U zemljama sa vrlo homogenom klasnom strukturom - kao što su Švedska i Danska - nije neobično da rukovodioci sa svih nivoa rade zajedno kao tim.

Mnoge studije su pokazale da se društvene klase mogu definisati sa stepenom tačnosti koji je dovoljno dobar da bi bio koristan za potrebe marketinga. To se obično postiže kombinacijom sledećih faktora: zanimanje, školska sprema (obrazovanje), izvor (a ne nivo) dohotka, bogatstvo, „kvalitet” susedstva u kome se živi, samopercepcija, percepcija drugih, članstvo u klubu ili društvenoj grupi, lični uspeh, lične veze i kontakti, poreklo, autoritet, stil života, vrednosna orijentacija.

Brojna sociološka istraživanja su pokazala da je društvo jedna „**socijalna piramida**”, koja pokazuje određenu „socijalnu slojevitost” (npr. viši, srednji i niži sloj). Među sociolozima nema visokog stepena saglasnosti oko toga koliko društvenih klasa i slojeva postoji u savremenom društvu. Društvo se stratifikuje u različite društvene klase i slojeve. Tradicionalna struktura američkog društva poznaje više društvenih klasa (uključujući i slojeve). Novija struktura društvenih klasa je sledeća:[40]

- **viša klasa** (14% ukupnog stanovništva): viša-viša (0,3%), niža-viša (1,2%) i viša-srednja (12,5%),
- **srednja klasa** (70% ukupnog stanovništva): srednja klasa (32%) i radnička klasa (38%) i
- **niža klasa** (16% ukupnog stanovništva): viša-niža (9%) i niža-niža (7%).

Različite društvene klase slede različite životne stilove i tako stvaraju osnovu za segmentaciju tržišta. Društvena klasa utiče na mnoge aspekte ponašanja potrošača: kvalitet i stil odevanja, nameštaj, korišćenje slobodnog vremena, izbor medija, gde i kako kupuju, štednju, potrošnju i kredite. Društvene klase pokazuju različite preferencije prema proizvodu i marki u takvim oblastima kao što su hrana, putovanje i aktivnost u slobodnom vremenu. Neki prodavci se usmeravaju samo na jednu društvenu klasu. U poređenju sa srednjom klasom, ljudi u nižoj klasi više su kratkoročno orijentisani, više su emocionalni nego racionalni u njihovom razmišljanju, razmišljaju u konkretnim a ne u apstraktnim terminima. Članovi više klase se usmeravaju na ostvarenja i budućnost i razmišljaju u apstraktnim ili simboličkim terminima.

Istraživanja su pokazala da svaka društvena grupa ima svoj određeni obrazac potrošnje i, prema tome, prilaz segmentiranog marketinga trebalo bi da bude uspešan. Međutim, društveno-klasna segmentacija nije uvek relevantna. Ponekad drugi kriteriji, kao što su godine ili pol, mogu biti pogodniji. Koristi dobijene društveno-klasnom segmentacijom za nediferencirane proizvode mogu da koštaju više nego što su vredne. Društveno-klasni segmenti bi efikasnije bili korišćeni sa drugim varijablama, kao što su faze u životnom ciklusu porodice i etička grupa.

Ipak, moglo bi se prepoznati nekoliko tipičnih načina ponašanja - posebno u vezi sa ponašanjem pri kupovini - koji su specifični za društvene klase i slojeve:[41]

- Lica istog sloja (prećutno) vode računa o pridržavanju normi koje su za njih važne i orijentišu se na simbole statusa koji su specifični za sloj.

- Lica nižih slojeva se u njihovom ponašanju orijentišu većinom prema ponašanju i simbolima sledećeg višeg sloja.

- Impulsi za promenu sistema vrednosti u nekom sloju mogu poticati od svakog drugog sloja, tj. moguće je kretanje kako odozgo nadole tako i odozdo nagore. Do promena normi dolazi tek onda, kada se prekorači određeni prag podsticaja.

3.5 Referentne grupe

Grupa se sastoji od dve osobe ili više ljudi koji međusobno kontaktiraju da bi ostvarili individualne ili zajedničke ciljeve. Grupa poseduje sopstveni identitet, društveni poredak, norme ponašanja, vrednosti i ciljeve.

3.5.1 Tipovi grupa

Postoji mnogo načina za klasifikovanje grupa: prema regularnosti kontakta, prema strukturi i hijerarhiji, prema članstvu, prema privlačnosti i čak prema veličini. U domenu ponašanja potrošača, obično se interesujemo za male grupe, jer je verovatnije da će takve grupe uticati na ponašanje članova grupe u potrošnji. Uticaj male grupe na ponašanje kupaca uvodi u marketing koncept teorije referentne grupe, koji pozajmljujemo iz sociologije.

Prema **stepenu kontakta** grupe se dele u primarne i sekundarne. **Primarne grupe** su dovoljno male i dovoljno intimne, tako da svi članovi mogu da komuniciraju jedni sa drugima licem u lice. Primeri su porodica, društveni krug pojedinca (prijatelji, susedi, kolege na poslu). Nastoje da budu neformalne. Veće, ali manje intimne, **sekundarne grupe** takođe utiču na ponašanje. Nastoje da budu više formalne i imaju manje kontinualnu interakciju; pojedinac sa njima ne komunicira često ili ne smatra da je njihovo mišljenje presudno. One obuhvataju društvene organizacije kao što su sindikati, religiozne organizacije i profesionalne asocijacije. Prema tome, kritične razlike između primarnih i sekundarnih grupa su **uočeni značaj** grupa za pojedinca i **frekvencija** ili **učestalost** sa kojom pojedinac kontaktira sa njima.

Drugi koristan način za klasifikovanje grupa je po njihovoj **formalnosti**, tj. stepenu u kojem su jasno definisani struktura grupe, uloga članova i svrha grupe. Ako grupa ima veoma definisanu strukturu, specifične uloge i nivoe autoriteta i specifične ciljeve, onda se radi o **formalnoj** grupi. Ako je grupa slobodnije definisana, kao npr. grupa prijatelja ili studenata koji žive u domu, onda se može smatrati **neformalnom** grupom. Sa stanovišta ponašanja potrošača, generalno, važnije su neformalne društvene ili prijateljske grupe.

Ponekad se grupe mogu klasifikovati prema **statusu članstva**. Grupa kojoj osoba pripada ili hoće da se kvalifikuje za članstvo zove se **grupa članstva**. Grupe u koje se pojedinac verovatno neće učlaniti, uprkos postupanja kao član prihvatanjem vrednosti, stavova i ponašanja, smatraju se **simboličkom grupom**.

Za ljude iz marketinga od najvećeg značaja su male, neformalne grupe članstva, jer vrše najveći potencijalni uticaj na odluke o potrošnji.

Referentna grupa je osoba ili grupa koja služi kao tačka poređenja (ili reference) za pojedinca u formiranju bilo opštih ili posebnih vrednosti, stavova ili ponašanja. Iz perspektive marketinga, referentne grupe su grupe koje služe kao referentne tačke za pojedince u njihovim odlukama o kupovini ili potrošnji.[42]

Referentne grupe se mogu klasifikovati prema članstvu ili stepenu uključenosti osobe u grupe, kao i prema pozitivnim ili negativnim uticajima koje one imaju na njegove vrednosti, stavove i ponašanje na grupe sa kojima se kontaktira, grupe kojima se teži, grupe koje se osporavaju i grupe koje se izbegavaju (slika 6-4).

Grupa sa kojom se kontaktira je grupa u koju je osoba učlanjena ili ima regularni direktni kontakt i čije vrednosti, stavove i standarde odobrava. Ova grupa verovatno ima podudarni uticaj na stavove ili ponašanje pojedinca. **Aspiraciona grupa** (grupa kojoj se teži) je grupa u kojoj osoba ne može biti član i ne može imati direktan kontakt, ali želi da bude član. Često služi kao pozitivni uticaj na stavove ili ponašanje te osobe.

Grupa koja se osporava je grupa u koju je osoba učlanjena ili ima direktan kontakt, ali ne odobrava (osuđuje) vrednosti, stavove i ponašanje grupe. Osoba teži da prihvati stavove i ponašanje koji su u suprotnosti sa normama grupe. **Grupa koja se izbegava** je grupa u koju osoba nije učlanjena i nema direktan kontakt i čije vrednosti, stavove i ponašanje ne odobrava. Osoba nastoji da prihvati stavove i ponašanje koji su u suprotnosti sa onima kod grupe.[43]

Slika 6-4 Tipovi referentnih grupa[44]

	Članstvo u grupi	Bez članstva u grupi
Pozitivni uticaji	Grupa sa kojom se kontaktira	Grupe čiji se član želi da bude
Negativni uticaji	Grupa sa kojom se ne slaže	Grupe koje se izbegavaju

3.5.2 Uticaj referentne grupe

Ljudi iz marketinga se tradicionalno interesuju za sposobnost referentnih grupa da promene stavove i ponašanje potrošača. Da bi bila sposobna za takav uticaj referentna grupa mora da: 1) informiše pojedinca ili ga učini svesnim postojanja specifičnog proizvoda ili marke (**informacioni uticaj**), 2) omogućiti pojedincu da uporedi sopstveno razmišljanje sa stavovima i ponašanjem grupe (**komparativni uticaj**), 3) utiče na pojedinca da prihvati stavove i ponašanje koji su u skladu sa normama grupe (**normativni uticaj**) i 4) legitimizuje odluku pojedinca da koristi iste proizvode kao grupa (**legitimni uticaj**).[45]

Postoji mnogo načina na koje referentne grupe mogu da utiču na njihove članove. Nas ovde jedino interesuju oni koji imaju uticaj na prodaju potrošnih dobara i usluga. Teorija referentnih grupa kaže da sve navedene funkcije kojima služe referentne grupe zahtevaju mogućnost da se **vide** dok ispoljavaju određenu vrstu ponašanja. U kontekstu marketinga, ovo implicira kupovinu proizvoda ili usluga koji će biti viđeni od drugih, posebno članova referentne grupe.

Dva aspekta koja se mogu videti kod proizvoda su sam **proizvod** i **marka**. Ako proizvod poseduju skoro svi, on se može posmatrati kao nešto što se svakodnevno koristi, kao „neophodnost”; ako ga poseduje samo nekoliko ljudi, on se može posmatrati kao „luksuz” (npr. skupi automobili, pozlaćen pribor za ručavanje). Proizvodi se takođe mogu razlikovati po tome kako se najčešće konzumiraju: javno (gde se mogu videti od drugih) ili privatno. Ova dva faktora (tj. neophodnost u odnosu na luksuz i javna u odnosu na privatnu potrošnju) obezbeđuju način za klasifikovanje proizvoda ili usluga, kao što prikazuje slika 6-5.

Teorija referentnih grupa kaže da bi uticaj grupe trebalo da bude **najveći** za luksuzna dobra koja se javno konzumiraju, a **najmanji** za neophodna dobra koja se konzumiraju privatno. Neke studije potvrđuju da je to zaista slučaj. Većina ispitanika izjavljuje da je uticaj referentnih grupa mnogo veći za takvim stvarima kao što su golf klubovi, čamci, skije, reketi za tenis nego za hladnjake, pokrivače, madrace, dušeke i lampe.

Koja je najbolja strategija za kontaktiranje i uticanje na referentne grupe? Pošto ih ima na hiljade i ima ih svuda, nije moguće prići im tako direktno kao tržišnim segmentima koji su definisani pomoću demografije i psihografije. Umesto toga, planer marketinga mora pažljivo da razmotri koliki će verovatno biti uticaj referentnih grupa na proizvod preduzeća.

Slika 6-5 Uticaj referentnih grupa na ponašanje pri kupovini[46]

		Uticaj referentne grupe na izbor proizvoda	
		Slab	Jak
Uticaj referentne grupe na izbor marke	Jak	<p><i>Javne neophodnosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ručni satovi • Automobili • Muška odela 	<p><i>Javni luksuzi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Golf klubovi • Skije za sneg • Čamac
	Slab	<p><i>Privatne neophodnosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Madraci • Podna lampa • Zamrzivač 	<p><i>Privatni luksuzi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • TV video igre • Mašina za zbijanje smeća • Aparat za sladoled

Oni proizvodi ili usluge koji imaju snažnu grupnu upotrebu ili konotacije, treba da budu prezentirani u kontekstu grupe u promociji, ističući društvenu potvrdu i „pripadajuće” aspekte proizvoda. Coca Cola i Pepsi Cola već godinama koriste ovaj pristup u njihovoj propagandi, kao i mnoge druge svetski poznate kompanije. I, naravno, neke firme na tržištu se pre usmeravaju direktno na grupe nego na pojedince, npr. charter letovi, grupno putovanje na odmor itd. Planer tržišta uvek mora da razmotri **grupu**, kao i pojedinca, u odlučivanju kako da oblikuje marketing miks za neke proizvode i usluge. [47]

Mada marketing poslenici znaju mnogo toga oko uticaja referentnih grupa na ponašanje pri kupovini, teško je koristiti to znanje u formulisanju marketing miksa. Problem je u velikom broju referentnih grupa, koje mogu da utiču na ponašanje kupaca u različitoj meri i u različito vreme. Bilo koja od ovih grupa može da utiče na kupovinu. Teško se može doći do saznanja koja referentna grupa ima najjači uticaj.

U nastojanju da prodaju proizvod sa i preko referentnih grupa, menadžeri marketinga moraju prvo da: 1) identifikuju relevantne referentne grupe, 2) izmere stepen uticaja grupe na ponašanje potrošača i 3) formulišu program marketing komunikacije da utiču na one uticajne članove grupe koji su naklonjeni ponudi.[48]

3.6 Uticaj porodice

U većini kultura, porodica je osnovna društvena zajednica, tj. osnovna ćelija društva, grupa koja se zaista najintenzivnije doživljava, lepak koji drži društvo na okupu. **Porodica** se može definisati kao

„dve ili više osoba, povezanih krvnim srodstvom, brakom ili usvajanjem, koje žive zajedno”.[49] Pojam porodice se obično šire označava kao domaćinstvo. Međutim, dok se svaka porodica može smatrati domaćinstvom, svako domaćinstvo ne mora biti porodica. **Domaćinstvo** je širi koncept i pre se vezuje za stanovanje, zajednički život, nego srodstvo. Domaćinstvo čini jedna osoba, porodica ili bilo koja grupa ljudi koji nisu povezani krvnim srodstvom, brakom ili usvajanjem, kao što su nevjenčani parovi, prijatelji porodice, podstanari u krvnom srodstvu, koji formiraju životnu zajednicu.

Porodični život je takva svakodnevna, uobičajena situacija koja se ne čini toliko bitnom da bi se o njoj raspravljalo. Pa ipak, neka obeležja porodičnog života su vrlo važna za poslenike iz marketinga i ona nisu baš tako očigledna. Na primer, najinteresantniji aspekt strukture porodice je da smo svi mi, obično, članovi *dve* porodice - u jednoj smo rođeni, a drugu sami formiramo. Prvo, porodica u kojoj smo rođeni naziva se **porodica orijentacije** (usmeravanja), koja igra usmeravajuću ulogu u socijalizaciji pojedinca, posebno u mladosti. Ovu porodicu čine roditelji i deca. Od roditelja deca stiču orijentaciju prema religiji, politici i ekonomiji i osećaj lične ambicije, zasluge i ljubavi. Čak i tamo gde kupac više ne saraduje vrlo aktivno sa svojim roditeljima, uticaj roditelja na kupčevo nesvesno ponašanje može biti značajan. U zemljama gde roditelji nastavljaju da žive sa njihovom decom, taj uticaj može biti presudan. Kasnije, većina nas formira svoju porodicu, **porodicu reprodukcije**, putem sklapanja braka ili zajedničkim životom. Porodica reprodukcije ili stvaranja - supruga i deca kupca - ima direktniji uticaj na svakodnevno ponašanje pri kupovini.

Sociolozi obično razlikuju nukleus (jezgro) porodice i širu porodicu. **Nukleus (jezgro) porodice** se sastoji od bioloških roditelja u stabilnoj bračnoj zajednici i jednog deteta ili više dece koja žive sa njima i zavise od njih (tzv. *uža* porodica). Ovaj tip porodice je danas još uvek uobičajen. **Proširenu porodicu** (porodicu u *širem* smislu) čine nukleus porodice sa najmanje još jednim dedom/babom (očevim ili majčnim roditeljima), a možda i još nekim bliskim rođakom (tetke/teće, strine/stričevi, ujne/ujke). Porodica sa dve i tri generacije zajedno danas je pre izuzetak nego pravilo. U mnogim slučajevima uža porodica se transformiše da bi ličila na staromodnu širu porodicu. Mnogi odrasli članovi porodice (srednja generacija ili „sendvič generacija”) su prisiljeni uporedo da vode brigu o roditeljima, kao i o deci. Nasuprot tome, zbog razvoda, podele, vanbračne dece, danas se u svetu rapid-

no povećava broj domaćinstava u kojima je **porodica sa jednim roditeljom**, koja se sastoji od jednog roditelja i najmanje jednog deteta.[50] Svi ovi ljudi utiču na naš život i naše ponašanje pri kupovini.

Sistem dve porodice ima određene efekte na marketing. Većina mladih bračnih parova počinju bukvalno od nule imajući u vidu stanovanje, opremanje stana nameštajem, kola i hiljade drugih proizvoda. Očito, ovo kreira veliko tržište koje treba opslužiti. Zatim, danas se formira sve više domaćinstava zbog toga što je danas manje uobičajeno da članovi proširene porodice žive zajedno. U prošlosti, dede/babe i ostala rodbina često su živeli sa nukleusom porodice, ali danas je veličina domaćinstva vrlo ograničena po broju članova. Život i struktura porodice su, takođe, pod uticajem drugih trendova: manje dece, žene i majke koje rade, kasnije sklapanje braka, povećana stopa razvoda, mešana porodica, bumerang deca (odrasla deca koja se vraćaju svom roditeljskom domu zbog finansijske nesigurnosti ili razvoda), geografska mobilnost, sami roditelji, povećani raspoloživi dohodak, povećano slobodno vreme. Svi ovi faktori, opet, proizvode efekte na tržište.

U svakom slučaju, značaj porodice izražen je kroz njene višestruke **funkcije**; ona je: jedinica potrošnje, jedinica kupovine, finansijski resurs, izvor informacija, izvor fizičkog zadovoljstva i izvor emotivnog zadovoljstva.[51] Od svih referentnih grupa, porodica je najuticajnija. Ona, u stvari, služi kao filter za vrednosti i norme naše ukupne društvene sredine - kulturu, društvene klase i druge referentne grupe. Kao naša primarna referentna grupa, porodica pruža konačno, fundamentalno iskustvo u interakciji licem u lice. I sa stanovišta marketinga, porodica se razlikuje od većih referentnih grupa u kojima njihovi članovi moraju da zadovolje svoje individualne i zajedničke potrebe putem ograničavanja na zajedničku i relativno fiksiranu ponudu resursa.

Uticaji porodice na ponašanje potrošača potiču iz tri izvora: 1) socijalizacije potrošača, 2) donošenja odluka u okviru porodice i 3) prolaženja kroz životni ciklus porodice.

3.6.1 Socijalizacija potrošača

To je proces kojim mladi ljudi stiču sposobnosti, znanja i stavove koji im pomažu da funkcionišu kao potrošači na tržištu. Odakle dolaze ova saznanja? Dva primarna izvora socijalizacije, posebno za malu decu, su porodica i mediji. Uticaji porodice (roditelja) u socijalizaciji potrošača imaju dve forme: **direktna socijalizacija**, u kojoj roditelji svesno uče decu potrošačkim znanjima; i **indirektna soci-**

jalizacija koja podrazumeva više pasivno učenje putem modeliranja dečijeg ponašanja zasnovanog na roditeljskim modelima. Deca uče o potrošnji posmatranjem i imitiranjem ponašanja njihovih roditelja. Ovo modeliranje olakšavaju ljudi iz marketinga, koji pakuju proizvode za odrasle u dečije verzije. Još jedan način na koji se događa socijalizacija potrošača je putem **zajedničke kupovine**, gde se deca pridružuju svojim roditeljima u kupovini. Deca uče kako da kupuju putem interakcije sa odraslim u situacijama kupovine i njihovog sopstvenog iskustva u kupovini i korišćenju proizvoda.

Socijalizacija dece se ostvaruje kroz porodicu, vršnjake, učitelje i preduzeća koja vode marketing. **Roditelji** utiču na socijalizaciju dece, jer im saopštavaju odnose cena-kvalitet, mogućnosti kupovine, mogućnosti poređenja, prenose preferencije marke, saopštavaju ophođenje sa medijima i sadržaje propagande. Istovremeno, **preduzeća** koja se bave marketingom pokušavaju da što pre utiču na decu, da bi što pre ustanovila preferencije maraka. Tako se već danas u SAD mogu za mnoge proizvode naći dečje verzije (Sony, Black&Decker ili već i u Evropi poznata dečja kozmetika). Kako deca sazrevaju u odrasle osobe, javlja se preferencija marke koja može trajati celog života. Znajući za to Sony je požurio da uvede "Moj prvi Sony", liniju portabl audio opreme za decu. Socijalizacija dece kao potrošača počinje u vrlo ranoj fazi (između 3 i 6 godina), kada majka igra posebnu ulogu. Deca su danas mnogo zahtevnija nego ranije. Što su starija, snažnije se uključuju u donošenje odluka koje se na njih odnose i sama vrše izbor.

3.6.2 Donošenje odluka u porodici

Ovde je reč o **kolektivnom odlučivanju**, gde je više od jedne osobe uključeno u proces kupovine proizvoda i usluga koji mogu biti korišćeni od više potrošača. Porodica nije samo fundamentalna društvena jedinica; ona je takođe **primarna jedinica kupovine**. Velika većina proizvoda i usluga se koristi ili troši od cele porodice, a ne od pojedinaca. Oni se rangiraju od kuće, godišnjih odmora, kola pa do jeftine hrane, pića i kozmetike. Za planera tržišta je važno da ima u vidu sledeće tri stvari, kada je reč o proizvodima ili uslugama preduzeća: 1) Koji članovi porodice najviše **konzumiraju**? 2) Koji članovi porodice **utiču** na odluku o kupovini i na koje načine? 3) Ko obično obavlja **stvarnu** kupovinu?[52]

Ponašanje različitih članova porodice u svakoj fazi procesa odlučivanja je od velikog značaja za ljude iz marketinga. Uloge porodice su sredstva putem kojih porodica podmiruje svoje potrebe. Kada

jedna osoba odluči da se hrani van kuće, na primer, odluka je zasnovana na samo njenoj sopstvenoj potrebi. Ali kada se ta osoba oženi/uda, situacija se menja. Formira se domaćinstvo i njegovi članovi se suočavaju sa različitim odlukama koje odražavaju potrebe porodice: Ko će da plaća račune? Ko će da kupuje, gde i kada? Ko će da pere? Ko će da kuva? Ove odluke mogu biti donete zajedno ili mogu biti podeljene između različitih članova porodice. Na donošenje odluka o kupovini svakako ima uticaja i dužina vremena provedenog u bračnoj zajednici. U načelu, prvih nekoliko godina braka se karakteriše donošenjem većeg broja zajedničkih odluka i kupovina. Partneri još uvek jedan drugog upoznaju i svaki je zainteresovan da nauči nešto o potrebama i željama onog drugog. A ima i više vremena za diskusiju kako treba da se donese odluka. Međutim, kasnije, kako se taj period produžava, kada dođu deca u porodici i kako se povećavaju pritisci posla i vremena, postoji veća potreba da se odluke i zadaci alociraju pojedinim članovima porodice, svaki od supružnika postaje samostalniji u donošenju odluka o kupovini i, kao posledica toga, smanjuje se broj zajedničkih odluka. Za ljude u marketingu je od velikog značaja način kako su alocirane uloge u porodici, jer to utiče na njihove odluke o dizajnu, pakovanju, distribuciji i promociji proizvoda.

Među bračnim parovima identifikovana su četiri procesa odlučivanja prema relativnom učešću u odluci o kupovini:[53]

- **Autonoman.** Odluka se donosi nezavisno od jednog ili drugog supružnika.
- **Dominantna uloga supruga.** Muž vodi glavnu reč u odlučivanju.
- **Dominantna uloga supruge.** Žena vodi glavnu reč u odlučivanju.
- **Sinhronizovan.** Odluka se donosi zajedno od muža i žene i podrazumeva dogovor i kompromis.

Tip procesa odlučivanja koji koristi određeni bračni par zavisi od razmatranog proizvoda, specijalne uloge koju je svaki od supružnika prihvatio u domaćinstvu i od stepena u kojem je svako od njih uključen u određenu oblast proizvoda. Neke odluke o kupovini su automatske, jer se svi u porodici slažu šta da se kupi i koje marke. U nekim slučajevima glavnu reč vodi suprug, u drugim supruga, a u nekim opet deca. U načelu, smatra se da je suprug više uključen u kupovinu funkcionalnih proizvoda koji su eksterni za interese porodice, dok je supruga više uključena u kupovinu ekspresivnih proizvoda koji su interni za interese porodice. U mnogim porodicama, odluke u vezi automobila, životnog osiguranja i pića uglavnom donosi suprug, dok supruga tradicionalno dominira kod odluka o hrani,

proizvodima za održavanje higijene domaćinstva i upravljanju novcem, a zajednički se donose one odluke koje uključuju značajne obaveze kao što su kupovina kuće i dugi odmori. Istovremeno, dominacija člana porodice varira za različite pododluke unutar kategorije proizvoda. Ako npr. suprug donosi glavnu odluku „kada da se kupi auto” i koje marke, supruga može odlučivati o tome „koja boja auta da se kupi”. Novija istraživanja pokazuju da se uloge supružnika u donošenju odluka o kupovini dramatično menjaju tokom godina i da danas žene imaju veću ulogu u obavljanju velikih porodičnih kupovina kao što su kuće, odmori, automobili i izbor restorana.

Gdegod dvoje ili više ljudi treba da obavi izbor, uvek postoji potencijal za **sukob**. Ni porodice se u tome ne razlikuju. Sukob u odlučivanju se javlja kada se članovi porodice ne slažu oko nekog aspekta odluke o kupovini. Odluke kao što su gde da se ide na odmor, gde da se ide na ručak, da li da se ide na tenis ili u pozorište često izazivaju sukobe u porodici. Na primer, pri izboru odmora za porodicu, suprug možda želi da se ode negde gde može da se maksimalno opusti, supruga možda želi dobru kupovinu i noćni život, a deca verovatno žele avanturu i uzbuđenje. Za rešavanje ove vrste sukoba, preporučuje se širok raspon tehnika: odlaganje i dalje traganje sve dok se ne dođe do prihvatljivog rešenja, prinuda, ubeđivanje, pogađanje i pregovaranje, i manipulacija.

Deca u porodici ne stiču samo navike u potrošnji, nego i utiču na donošenje odluka o kupovini proizvoda i usluga. Ovaj proces počinje od trenutka kada se deca osposobe da racionalno rasuđuju i ravnopravno komuniciraju sa ostalim članovima porodice. Kao što svaki roditelj dobro zna, mala deca pokušavaju da utiču na odluke porodice čim steknu osnovne sposobnosti komuniciranja koje su im potrebne da kontaktiraju sa drugim članovima porodice („Kupite mi to i to...”, „Hoću to i to...”). Starija deca verovatno participiraju vrlo direktno u aktivnostima potrošnje porodice. Deca se često konsultuju kada se radi o proizvodima koji utiču na njihovo blagostanje i ona tu, naravno, vrše značajan uticaj. Stepent uticaja dece dramatično varira po kategorijama proizvoda. Deca (posebno starija) bitno utiču na kupovinu proizvoda koje troše, kao što su snack proizvodi, brza hrana, slatkiši, sladoled, osvežavajuća pića, igre i igračke, pokloni, knjige i časopisi, CD i kasete, pasta za zube, sportska i druga odeća, automobili, godišnji odmori, rekreacija i mnogi drugi proizvodi.

Uticaj dece na ponašanje u potrošnji određen je sa četiri različita tipa porodica:[54]

- **autoritarni tip porodice:** roditelji imaju snažnu kontrolu nad ponašanjem dece u potrošnji, očekuju njihovu bezuslovnu poslušnost i nastoje da ih zaštite od eksternih uticaja.

- **tip porodice koji to zanemaruje (nezainteresovani roditelji):** u ovom slučaju roditelji imaju malu kontrolu nad ponašanjem dece u potrošnji, koja mnoge kategorije proizvoda u velikoj meri autonomno konzumiraju u zavisnosti od dohotka.

- **demokratski tip porodice:** u ovom slučaju interesi između dece i roditelja usklađuju se putem diskusije i obostranog uticaja.

- **tip porodice koji to dozvoljava (popustljivi roditelji):** u ovom slučaju deca imaju vrlo velika prava, u svakom slučaju ne nameću im se nikakve obaveze.

Kod tipova porodica koje to zanemaruju i koje to dozvoljavaju deca imaju vrlo veliki uticaj, kod autoritarnog tipa porodice vrlo neznatan uticaj na odluke o kupovini.

Uloge individualnih članova porodice u procesu kupovine su još jedan element porodičnog odlučivanja. Pojedinci u okviru domaćinstva i porodice ispunjavaju mnoge uloge u ponašanju potrošača, od prikupljanja informacija i osobe koja utiče do donosioca odluke, kupca i korisnika. Jedan član porodice može da izrazi potrebu za proizvodom, drugi može da odluči o marki, treći može da obavi stvarnu kupovinu, a svi članovi mogu da ga koriste. Često glavni korisnik proizvoda nije osoba koja ga kupuje; žene su glavni kupci muškog veša, a muškarci su veliki potrošači parfema koje u 70% slučajeva kupuju i poklanjaju žene (supruge ili devojke).

Istraživanje marketinga može da pomogne u identifikovanju pojedinaca u domaćinstvu i porodici koji imaju najveći uticaj na proces odlučivanja. Ko vodi glavnu reč u odlučivanju o određenom tipu proizvoda? Ko konačno odlučuje? Svaki član domaćinstva ima jedinstvene potrebe i jedinstvenu perspektivu i otuda može različito da ocenjuje atribute proizvoda ili marke pri kupovini.

Može se praviti razlika između nekoliko uloga koje ljudi mogu da igraju u donošenju odluke o kupovini:[55]

- **Inicijator** - osoba koja prva predlaže, inicira ili razmišlja o ideji kupovine određenog proizvoda ili usluge (npr. paket aranžmana za godišnji odmor). Utiče na to koje će se informacije, po vrsti i obimu, staviti porodici na raspolaganje. Inicijator može biti bilo koji član porodice.

- **Uticajna osoba** - osoba čiji pogledi ili saveti nose neku težinu u donošenju konačne odluke. Određuje marku koja, po njenom mišljenju, najbolje zadovoljava potrebu porodice (npr. gde putovati).

• **Donosilac odluke** - osoba koja konačno donosi odluku o kupovini ili nekom njenom delu - da li da se kupi, šta da se kupi, kako da se kupi ili gde da se kupi (npr. da li ići na godišnji odmor ili ne).

• **Kupac** - osoba koja obavlja stvarnu kupovinu (npr. kupuje paket aranžman). Kada se odluka donosi na samom mestu kupovine, onda je ova osoba identična sa donosioцем odluke.

• **Korisnik** - osoba(e) koja konzumira ili koristi proizvod ili uslugu (npr. putovanje na godišnji odmor).

Članovi porodice prihvataju različite uloge za različite proizvode i usluge. Ovo saznanje je važno za firmu. Ona treba da identifikuje ove uloge zbog toga što imaju implikacije za dizajniranje proizvoda, određivanje promotivnih poruka i alociranje promotivnog budžeta. Poznavanje glavnih učesnika i uloga koje oni igraju može da pomogne marketing poslenicima da fino podese program marketinga. U nekim slučajevima (npr. hrana za kućne ljubimce), korisnik proizvoda nije ni osoba koja donosi odluku, ni kupac, pa je otuda reklamna poruka namenjena osobi koja kupuje, a ne krajnjem korisniku.

U novije vreme dolazi do serije značajnih promena u ponašanju porodice, kako u strukturi tako i u ulogama. Sve ove kontinualne promene u ulogama porodice mogu zadati planeru tržišta znatnu glavobolju u mnogim firmama potrošnih dobara. Više nije očigledno kako da se oblikuje marketing miks za prodaju domaćinstvima/porodicama, a ne pojedincima. Pa ipak, konkurentsku prednost na potrošačkom tržištu imaju one firme koje se stalno prilagođavaju promenama u strukturi i funkciji porodice vezanim za njihove linije proizvoda ili usluga.

3.6.3 Životni ciklus porodice

Nijedna diskusija o značaju porodice ne bi mogla da bude kompletirana bez ukazivanja na značaj starosti unutar porodice. Otkad se neko rodi u porodici, raste i stari, formira sopstvenu porodicu, događaju se mnoge promene u vrednosti i opštem ponašanju. Sasvim prirodno, te promene se odražavaju na ponašanje pri kupovini.

Baš kao što pojedinci (i tipovi proizvoda) prolaze kroz životni ciklus, porodice takođe imaju svoj životni ciklus. Većina ljudi prolazi kroz nekoliko faza u njihovom životu u porodici. U većini kultura, oni počinju život u jednoj porodici, postaju relativno nezavisni, formiraju sopstvenu porodicu i žive bez obzira na njihovu prvobitnu porodicu. Njihova sopstvena porodica obično nastavlja kroz istu seriju dobro definisanih faza. Ove faze su poznate kao **životni ciklus porodice**. Neki autori govore o

životnom ciklusu domaćinstva. Životni ciklus porodice označava grupisanje porodica prema uzrastu (godinama starosti) i broju članova koji žive u porodici/domaćinstvu. Uz to, posmatraju se finansijska situacija i navike porodice u kupovini. Starosno doba porodice je u neposrednoj vezi sa dva kritična događaja u životu: 1) sklapanje braka i rastanak (razvod ili smrt) i 2) dolazak prvog deteta i odlazak osamostaljenog poslednjeg deteta.

U literaturi se može naići na više klasifikacija životnog ciklusa porodice - od tri do jedanaest faza, odnosno kategorija u zavisnosti od starosti partnera, stanja porodice, starosti dece i veličine domaćinstva. Kotler[56] je dao dosta široko prihvaćeno stanovište o životnom ciklusu porodice i načine ponašanja u kupovini:

- **neoženjen/neudata**: mladi ljudi koji ne žive sa porodicom,
- **mladi bračni parovi**: mladi bez dece,
- **puno gnezdo I**: najmlađe dete ispod šest godina,
- **puno gnezdo II**: najmlađe dete šest godina ili više,
- **puno gnezdo III**: stariji bračni parovi sa decom koju izdržavaju,
- **prazno gnezdo I**: stariji bračni parovi, deca ne žive sa njima, imaju dobar posao,
- **prazno gnezdo II**: stariji bračni parovi, deca ne žive sa njima, često su u penziji,
- **samac/samica** koji još rade, i
- **samac/samica u penziji**.

Ove studije i mnoge druge pokazuju da faza u životnom ciklusu porodice može biti mnogo bolji način segmentacije **nekih** potrošačkih tržišta nego godine starosti. Čini se da je ovo posebno tačno kod vrlo skupih trajnih potrošnih dobara. Ali, u svakom slučaju, planer tržišta mora da sprovede istraživanje tržišta da bi utvrdio stepen u kojem životni ciklus porodice bolje objašnjava kupovinu proizvoda preduzeća nego godine starosti glave domaćinstva.

3.7 Lični uticaj

Dva važna područja istraživanja za sastavljanje programa marketing komunikacija za uticanje na uticajne članove grupe su proces kojim se poruke prenose unutar grupa i priroda i karakteristike grupa i pojedinaca koji prenose ove poruke.

Kupovine potrošača su često pod uticajem namera, mišljenja ili ponašanja drugih. Dva aspekta ličnog uticaja su važna za marketing: vođstvo (liderstvo) mišljenja i tzv. usmena propaganda (propaganda „od usta do usta”).

Pojedinci koji vrše direktan ili indirektan uticaj nad drugima zovu se **lideri mišljenja**. Takvi ljudi teže da, u velikoj meri, budu uključeni i da poznaju određenu kategoriju proizvoda; da aktivno biraju informacije o proizvodu; da probaju nove proizvode; da doprinose većem korišćenju medija, posebno publikacija od specijalnog interesa; i da budu samouvereni, društveni i otvoreni. Vođstvo mišljenja se verovatno događa kada vođa mišljenja i potrošač imaju sličan background i stavove, kada je potrošač veoma uključen u proizvod ali malo poznaje proizvod, kada je proizvod kompleksan i težak za ocenu i kada je lider mišljenja lako dostupan.[57]

Lideri su važan izvor informacija iz nekoliko razloga: tehnički su kompetentni, dobri su poznavaoi proizvoda, društveno su aktivni, slični su potrošačima određene referentne grupe tako da poseduju moć uticaja, izlažu se uticaju masovnih medija, prednjače u kupovinama novih proizvoda itd. Potrošači im veruju, jer su pouzdan izvor informacija, koji je uz to voljan i da pruži odgovarajući savet, što olakšava proces odlučivanja o kupovini proizvoda ili usluge.[58]

Lideri mišljenja su verovatno važniji za proizvode koji pružaju formu samoizražavanja. Automobili, odeća, članstvo u klubu, kućna video oprema i PC su proizvodi na koje mogu da utiču lideri mišljenja, ali aparati za domaćinstvo nisu ili ne bar toliko.

Identifikovanje, dolaženje do i uticanje na lidere mišljenja su glavni izazovi za marketing. Neke firme koriste sportiste ili glumce, slavne ličnosti kao predstavnike za reprezentovanje njihovih proizvoda, u nadi da su oni lideri mišljenja.

Od posebnog je značaja izvršiti **identifikovanje** lidera u referentnoj grupi, odnosno lica koja prva probaju i kupuju proizvod. Interesantna je teorija da efikasnost marketinga može biti znatno poboljšana, ako može da se identifikuje lider mišljenja, pošto može bitno da utiče na ostale potrošače pri donošenju odluka o kupovini. On obično utiče na ostale kupce putem normalnog svakodnevnog kontakta. Ranije se zagovarao statički pristup analizi uticaja lidera, koji ih je predstavljao kao osobe koje

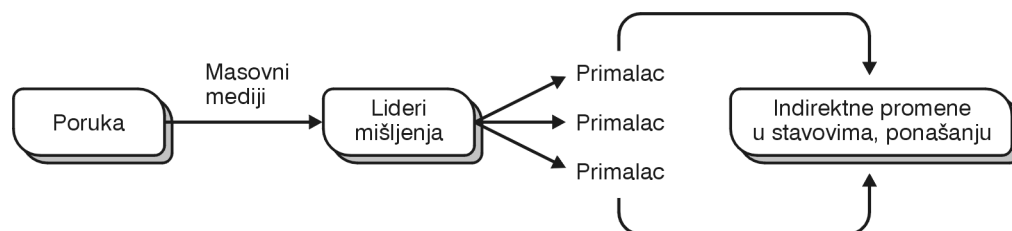
vrše transmisiju informacija od mas-medija do potrošača. U literaturi se ova uloga naziva **dvofaznim tokom komuniciranja**, zbog toga što je pravac komuniciranja od promocijnog medija do lidera mišljenja i od lidera mišljenja do idejnih sledbenika (slika 6-6). Ovaj pristup je delimično prevaziđen, jer lideri u savremenom društvu imaju mnogo aktivniju ulogu i ne zadovoljavaju se pasivnom pozicijom u traženju relevantnih informacija.

Uticaj lidera mišljenja odnosno tok informacija između grupa i unutar grupe može biti vertikalnog i horizontalnog karaktera. Godinama su marketing stručnjaci poslovali u skladu sa teorijom „snobovskog apela” - idejom da ako mogu da pridobiju društvene lidere i grupe sa visokim dohotkom da koriste njihove proizvode, onda će ih kupovati i masovno tržište. Polazilo se od pretpostavke da uticaj teče **vertikalnim** putem, polazeći sa nivoa visokog statusa i kreće se naniže kroz sukcesivne nivoe grupa. Nasuprot ovoj popularnoj pretpostavci, neke studije su akcentirale **horizontalnu** prirodu liderstva mišljenja. Uticaj se javlja na svakom nivou društveno-ekonomske skale, krećući se od njegovog lidera mišljenja ka njegovim sledbenicima.

Za menadžera marketinga ključ je da ubedi lidera mišljenja u vrednost njegovih proizvoda ili usluga. Lider mišljenja u jednoj grupi može biti sledbenik mišljenja u drugoj grupi. Ne moraju biti mnogo bogati i obrazovani. Udate žene sa decom mogu biti uticajne kod pitanja vezanih za dečju hranu, dok su neudate ženske osobe verovatno uticajnije kod mode u odevanju i kozmetici.

Međutim, teško je identifikovati lidere mišljenja. Često postoji nekoliko demografskih ili psihografskih razlika između lidera mišljenja i sledbenika. Ali lideri mišljenja treba da pokazuju izvesne **karakteristike** vezane za proizvod. One su obično sledeće:[59] 1) posedovanje više znanja o kategoriji proizvoda, 2) veća zainteresovanost za kategoriju proizvoda, 3) vrlo aktivni u prijemu komunikacija o proizvodu iz ličnih izvora i 4) vrlo verovatno čitaju časopise i štampu u njihovoj oblasti interesovanja. Da li će ili ne neko lice biti vođa mišljenja, to zavisi od najmanje tri faktora: 1) ko je ono (prestiž), 2) šta zna (instrumentalnost) i 3) gde je

Slika 6-6 Model dvofaznog komuniciranja[60]



locirano (pristupačnost). U stvari, idejne vođe se biraju od njihovih sledbenika, a ne obrnuto, i zaista po statusu mogu biti niži.

U analizi uticaja lidera na ponašanje pripadnika referentne grupe, potrebno je uključiti *tzv. usmenu propagandu („od usta do usta“)*. Ovde se ne radi o grupnom, nego o ličnom uticaju lidera, u koga referentni potrošači imaju poverenje u vezi sa njegovim mišljenjem o određenom proizvodu ili usluzi. Usmena propaganda je dobijanje informacija za potrošače od drugih potrošača, a ne od masovnih medija ili prodajnog osoblja. Ljudi se često konsultuju sa svojim prijateljima i članovima porodice pre nego što obave kupovinu i smatraju ovu informaciju „od usta do usta“ posebno kredibilnom. Usmena propaganda je jedna od najmoćnijih formi komuniciranja, kako u poslovnoj tako i u neposlovnoj sredini. Ona utiče na mnoge odluke o kupovini, ali je posebno snažna kod usluga.

Moć ličnog uticaja podstakla je firme da promovišu pozitivnu i spreče negativnu propagandu „od usta do usta“. Na primer, pre nego što se uvede novi proizvod, lansiraju se „provokativne“ propagandne kampanje da bi podstakle konverzaciju. Ostale tehnike, kao što su propagandni slogani, muzika i humor takođe povećavaju pozitivnu usmenu propagandu. S druge strane, glasine imaju za rezultat negativnu usmenu propagandu (opiljci metala u mleku za bebe, kontaminirano pivo, meso ludih krava u mesnim prerađevinama).

Negativna propaganda „od usta do usta“ trebalo bi da privuče posebnu pažnju poslenika u marketingu; mnoge studije su pokazale da nepovoljne informacije imaju nekoliko puta snažniji uticaj na ponašanje potrošača pri kupovini, nego što imaju povoljne informacije („Dobar glas se daleko čuje, a rđav još dalje“). Najubičajeniji tipovi negativne propagande „od usta do usta“ su reklamacije, žalbe potrošača i razne glasine. Prevazilaženje ili neutralisanje negativne usmene propagande je teško i skupo. Uspešna obrada reklamacija i naponi odnosa sa javnošću usmereni na pružanje tačne i istinite informacije su važna sredstva za izbegavanje ili neutralisanje negativne usmene propagande.

4 PSIHOLOŠKI UTICAJI NA PONAŠANJE POTROŠAČA PRI KUPOVINI

Ponašanje potrošača je pod uticajem kako interpersonalnih, tako i mnogih intrapersonalnih, internih, ličnih faktora. Svaki pojedinac unosi jedinstvene potrebe, motive, percepcije, stavove, vrednosti i sopstveni koncept u odluke o kupovini. U središtu posmatranja S-O-R modela su psihološki procesi u

organizmu. Ovi procesi se mogu podeliti u dve grupe: aktivirajuće i kognitivne psihološke procese.

Aktivirajući psihološki procesi se odnose na ljudske pokretačke snage. Tu, pre svega, spadaju motivacija, emocije i stavovi, koji utiču na ponašanje potrošača i vode ka tome da se ponašanje uopšte može da ostvari. Na primer, pozitivan stav potrošača prema ponuđaču može dovesti do toga da potrošač kupi proizvod ponuđača.

Kognitivni psihološki procesi se odnose na prihvatanje, obradu, strukturiranje i skladištenje informacija od strane potrošača. Pri tom se, u prvom redu, istražuju misaone odnosno naučene strukture potrošača, na koje se oslanja pre ili tokom ponašanja. Radi se, na primer, o tome kako ljudi primaju i obrađuju poruke koje su saopštene putem propagande.

Ponekad se još ukazuje na *karakteristike ličnosti* kao na treću grupu, koju neki autori obrađuju kao sistem vrednosti kod stavova i shodno tome može se povezati sa prvom grupom.

Pre nego što se detaljno prikažu aktivirajući i kognitivni psihološki procesi, treba objasniti dva koncepta, koji su posebno važni u vezi sa psihološkim procesima - to su aktiviranje i uključenost.

4.1 Aktiviranje i uključenost

Aktiviranje potrošača označava stanje unutrašnje uzbuđenosti, napetosti (psihološku aktivnost) ljudi, koja stimulira potrošača na delovanje. Iz psihološkog ugla, pod tim se podrazumeva *pobuđivanje centralnog nervnog sistema*. Organizam potrošača se aktiviranjem snabdeva potrebnom energijom i stavlja u stanje radne spremnosti i radne sposobnosti. Prema tzv. Lambda hipotezi (ili takođe obrnuto U-hipotezi) pri rastućoj snazi aktiviranja delovanje pojedinca najpre raste, da bi od određene snage aktiviranja ponovo počelo da pada. Tako je radna sposobnost potrošača u spavanju (minimalni stepen aktiviranja) niska, viša u stanju opuštenosti (viši stepen aktiviranja), a najviša u stanju budne pažnje (optimalni stepen aktiviranja).

Ako se radna sposobnost penje sa rastućim aktiviranjem, onda se nalazimo u oblasti normalne aktivnosti. O preteranoj aktivnosti je reč kada radna sposobnost opada sa rastućim aktiviranjem. Tako, padne li radna sposobnost u stanje snažnog uzbuđenja (vrlo visoka aktiviranost) i u stanje panike (maksimalni stepen aktivnosti), radna sposobnost potrošača je vrlo snažno umanjena.

Često se pravi razlika između nespecifičnog (opšteg) i specifičnog aktiviranja. Kao *nespecifično (ili opšte) aktiviranje* označava se aktiviranje kod kojeg se stimulira ceo organizam i stavlja u

stanje radne spremnosti i sposobnosti. Kao **specifično aktiviranje** označava se aktiviranje kod kojeg se pojedine funkcije organizma stavljaju u stanje radne spremnosti i sposobnosti (npr. sluh ili vid). Ove dve vrste aktiviranja su u tesnoj međuzavisnosti. Specifično aktiviranje ljudskog organizma je povezano sa pojedinim pokretačkim snagama, kao što su npr. glad, žeđ, ljubav, strah itd. i tek u vezi sa kognitivnim postupcima dobijaju značaj za pojedinca.

Aktiviranje potrošača se može izazvati putem unutrašnjih i spoljašnjih (od okruženja određenih) podsticaja. Mogu se razlikovati sledeći spoljašnji podsticaji:[61]

- **emocionalni podsticaji** su ključni podsticaji, koji izazivaju biološki unapred programirane reakcije (npr. erotske slike u propagandi).

- **kognitivni podsticaji** izazivaju misaoni konflikt, protivljenje ili iznenađenje i time stimuliraju obradu informacija. Primeri su oglasne poruke koje se u potpunosti protive uobičajenom načinu razmišljanja i ponašanja (npr. prikaz starije dame, koja uzima cigaretu ponudenu od pankera).

- **fizički podsticaji** su podsticaji koji deluju aktivirajuće zbog posebnih fizičkih svojstava objekta: veličina, boja, kretanje, svetlost, tonovi, miris itd. Crvena boja poseduje visoku aktivirajuću snagu, dinamični elementi deluju aktivnije od statičkih, a veliki od malih. Primeri za to su veličina (npr. oglas na celoj strani) i boje (npr. boja signala) propagandnih oglasa.

Potrošači se prema komunikaciji preduzeća, po pravilu, najpre ponašaju pasivno, zbog prave poplave informacija. Empirijske studije u Nemačkoj, SAD i Japanu pokazuju da se samo 1-2% ponuđenih informacija stvarno preuzme od primalaca, pa tako višak informacija ponekad iznosi i do 99%. Smatra se da će se taj trend i dalje nastaviti, pre svega u domenima online usluga i propagande. Za marketing to znači da će za preduzeća biti sve teže da privuku pažnju potrošača. Zato se moraju koristiti ciljane **tehnike aktiviranja**, kako bi preduzeće, odnosno proizvod ili usluga uopšte bili primećeni od potrošača. **Aktiviranje je osnovna pretpostavka za ciljano uticanje na ponašanje kupca.**[62]

Pored aktiviranja, kod potrošača se mora pobuditi dodatna **pažnja**. Pažnja znači izbor i koncentraciju na određene podsticaje odnosno informacije. Upravo zbog **obilja informacija** postaje jasno da će sve važnije biti pobuđivanje pažnje kod potrošača. Pri tom je stepen pažnje u velikoj meri pod uticajem stepena **uključenosti** neke osobe prema objektu.

Specijalna forma aktiviranja je **uključenost** (angažovanost, involviranost) potrošača. Pod tim se podrazumeva ciljno usmerena forma aktiviranja potrošača ka traženju, prijemu, obradi i skladištenju informacija. Uz pomoć dve dimenzije - vremenskog kontinuiteta i stepena emocionalnosti - mogu se razlikovati različite vrste uključenosti. Prema dimenziji **vremenskog kontinuiteta** razlikuju se sledeće dve vrste uključenosti:[63]

- **dugoročna uključenost** postoji kada potrošač pokazuje interes prema nekom predmetu (npr. proizvodu) tokom dužeg vremenskog perioda. Primeri su entuzijasti za automobilima koji se kontinualno interesuju za automobile i vrlo su motivisani da aktivno raspravljaju o informacijama o automobilima. Većina potrošača pokazuje dugoročnu uključenost samo prema malom broju predmeta.

- **situaciona uključenost** pokazuje prolazan (kratkotrajan) interes za neki predmet. Ova forma uključenosti se daleko češće sreće nego dugoročna uključenost. Na primer, kupci koji ne pokazuju dugoročnu uključenost u odnosu na automobile, ispoljavaju situacionu uključenost u situaciji kupovine auta. Posle kupovine, uključenost opada.

Prema dimenziji **emocionalnost**, razlikuju se sledeće dve forme uključenosti:[64]

- **kognitivna uključenost** znači da potrošač ima interes da razmišlja o informacijama koje su vezane za njegov cilj i da ove obrađuje. To dovodi do toga da potrošač hoće što je moguće više da nauči o proizvodu. Potrošač, koji npr. hoće da prikupi što je moguće više tehničkih podataka o nekom stereo uređaju, pokazuje kognitivnu uključenost.

- u slučaju **afektivne uključenosti** potrošač je spreman da uloži veliku emocionalnu energiju i pokazuje većinom posebna osećanja u vezi sa određenom ponudom proizvoda. Potrošač, koji se npr. kao strastveni fan neke muzičke grupe interesuje za njene proizvode (npr. CD ili fan artikle), pokazuje afektivnu uključenost.

Ove različite vrste uključenosti mogu, u zavisnosti od proizvoda koji se traži, pokazati visok ili nizak nivo. **Visok nivo** postoji većinom kod proizvoda koji su posebno važni za potrošača ili su za njih vezani izvesni finansijski, socijalni, psihološki ili zdravstveni rizici. Kod ovih proizvoda potrošač ulaže relativno mnogo energije i vremena u aktivno traganje za informacijama i u intenzivni proces odlučivanja o kupovini. Tipičan primer situacije visoke uključenosti je izgradnja nove kuće. **Nizak nivo** postoji kod proizvoda koji pokazuju niži nivo rizika za potrošača i koji su za njega manje važni. Ovde potrošač pokazuje pre pasivno ponašanje prema informacijama i ulaže neznatno vreme i energiju u

proces odlučivanja o kupovini, tako da se kupovina često obavlja relativno uobičajeno, po navici. To je npr. slučaj kod kupovine proizvoda svakodnevne potrebe kao što su hleb, mleko ili šećer.

Determinante uključenosti su kako *personalno specifični faktori* (npr. individualni sistem vrednosti, karakteristike ličnosti itd.), tako i *situaciono specifični faktori* (npr. pritisak vremena, društveni pritisak, nestašica proizvoda itd.) i *faktori koji se odnose na stimulans* (predmet uključenosti i njegov specifični odnos sa druga dva faktora). U domenu marketinga u središtu interesovanja su ovi poslednji faktori.

4.2 Emocije

Emocije su unutrašnji postupci uzbuđenja (aktiviranja), koji se prijatno ili neprijatno osećaju i manje ili više svesno doživljavaju. Emocije se mogu izraziti putem formule na sledeći način:[65]

emocije = aktiviranje + kognitivna interpretacija.

Ovaj termin se u brojnim definicijama koristi kao sinonim sa pojmovima *osećanje* ili *afekat*. Afekti su temeljni kratkoročno nastupajući osećaji prihvatanja ili odbijanja nekog stanja stvari. Afekti su emocije koje se kognitivno malo mogu kontrolisati i koje se jedva mogu izdiferencirati po sadržaju. *Raspoloženja* su dugoročne difuzne emocije. To su doživljaji u pozadini, koji se ne odnose na određeno stanje stvari.

Često se razlikuju četiri obeležja (govori se i o komponentama ili dimenzijama) emocija, koja se mogu svesti na sve emocije: uzbuđenje (aktiviranje), pravac (prijatne, neprijatne), kvalitet (sadržaj doživljaja) i svesnost. Dimenzija *uzbuđenje* označava koji stepen aktiviranja (unutrašnja napetost, koja snabdeva organizam sa energijom i pokreće ponašanje) leži u osnovi emocije. *Pravac* označava da li se emocija doživljava prijatno/pozitivno ili neprijatno/negativno. Radost je npr. jedna prijatno doživljena emocija. Strah je neprijatno doživljena emocija. Prijatno doživljene emocije vode ka zaozkretu/vezivanju za određene proizvode, a negativne ka odbrani/averziji. Dimenzija *kvalitet* označava sadržaj emocije, npr. radost, strah, odvratnost itd. Dimenzija *svesnost* označava u kojoj meri se emocija doživljava svesno ili nesvesno.[66]

Sledeća *delovanja putem emocija* su naučno potvrđena: 1) emocije potpomažu pribavljanje informacija, 2) emocije stvaraju pozitivne, odnosno negativne odnose prema licima, proizvodima, situacijama i mestima, 3) emocije selektivno pojačavaju određene procese; intelektualni procesi mogu

biti ubrzani kroz emocije, 4) emocije su značajne za pospešivanje spremnosti i sposobnosti odlučivanja, 5) emocije se penju do neke određene tačke psihološke radne sposobnosti, a onda jasno opada radna sposobnost (obrnuta U funkcija).[67]

Pravi se razlika između deset urođenih, primarnih emocija, tzv. *fundamentalnih emocija*: interesovanje, uzbuđenje; radost, uživanje; iznenađenje, strah; nevolja, bol; gnev, bes; gađenje, prezir; omalovažavanje, preziranje; strah, užas; stid, bojažljivost, poniženje; osećaj krivice, kajanje. Sve ostale (sekundarne) emocije sastoje se iz ovih emocija. Ove emocije se jasno razlikuju u subjektivnim doživljajima i mogu se spoznati putem ponašanja specifičnog izraza (mimik, gestikulacija).[68]

Ponašanje potrošača je u znatnoj meri pod uticajem emocija. Na primer, žena koja prati modu može zbog depresivnog stanja da kupi deo odeće sa ciljem da poboljša svoje raspoloženje. Emocije utiču na organizaciju ponašanja, tok kognitivnog procesa i radnu sposobnost pojedinca. Ljudske emocije su važne za koncipiranje mera marketinga, prvo, jer emocionalna stanja aktiviranosti mogu da izazovu *spontane reakcije u ponašanju*, i drugo, jer emocije *utiču na kognitivne procese*. Primer za prvopomenute spontane reakcije su *impulsivne kupovine*, koje se mogu interpretirati kao ispoljavanje osećanja koja su indukovana marketingom. Uticaj emocija na kognitivne procese, kao što smo napred videli, može biti delotvoran npr. u formi ometanja, vođenja, izazivanja ili ubrzavanja procesa učenja, zapažanja ili rešavanja problema.

Područja korišćenja ljudskih emocija u marketingu su emocionalno diferenciranje proizvoda i marketing doživljaja. Rastuća *emocionalizacija ponašanja potrošača* je posledica rastuće tehničke homogenosti mnogih proizvoda. Osećanja koja su vezana za neki proizvod postaju često presudan kriterijum diferenciranja u konkurenciji. Kod *emocionalnog diferenciranja proizvoda* nastoji se da se proizvodima - koji se tehnički (funkcionalno) i po kvalitetu jedva još mogu diferencirati od konkurentskih ponuda - doda poseban emocionalni kvalitet, tako da ovaj deluje kao diferencirajuće svojstvo. Pri današnjim uslovima na tržištu (stagnirajuća, zasićena, tehnički zreli i kvalitetni proizvodi) za pozicioniranje sopstvenih proizvoda je delotvornije emocionalno diferenciranje proizvoda nego upućivanje na razlike u kvalitetu koje su za potrošače neinteresantne odnosno koje iz ugla potrošača i ne postoje. Cilj emocionalnog diferenciranja proizvoda sastoji se, dakle, u tome, da se tehnički homogeni proizvodi putem emocionalnih doživljaja, koji se prenose preko komunikacije preduzeća (poseb-

no preko propagande) učine različitim. Emocionalne komponente proizvoda ili marke imaju isti ili veći značaj od izvornih tehničkih komponenti. Primera ima praktično u svim oblastima potrošnje, npr. kod elektro-aparata, automobila, cigareta, piva.

Marketing doživljaja se bazira na dalekosežnoj zamisli da dobrostojeći potrošači na zasićenim tržištima pri kupovini ili primeni proizvoda ne traže samo zadovoljenje potreba, koje su u vezi sa funkcionalno određenom svrhom proizvoda, nego - pored toga - tragaju za prekraćivanjem dosade ili traženjem veselog raspoloženja.[69]

Teorija emocija je od posebnog značaja za „**istraživanje imaginacije**”. Ovo se odnosi na istraživanje tzv. „**unutrašnje slike**”, tj. vizuelnih predstava neke osobe, koja ih ne može verbalizovati. Pojava „unutrašnjih slika” je često izazivač emocionalnog ponašanja. To se može zapaziti posebno na zasićenim tržištima (gde često postoje neznatne razlike u proizvodima i kvalitetu), gde se putem propagandnog oblikovanja emocionalno doživljenog sveta (npr. kauboj/konj/prostranstvo) stvara „unutrašnja slika”, koja onda omogućava asocijativni odnos prema određenoj marki (npr. Marlboro). Generalno je utvrđeno da se emocije mogu pobuditi putem korišćenja odgovarajućih slika u propagandi, koje s jedne strane povećavaju spremnost vizuelnog prihvatanja, i s druge strane mogu dovesti do trajnog vezivanja za proizvod.[70]

Intenzitet, pravac i kvalitet emocija se može **meriti** na različite načine: psihobiološki, neverbalno i verbalno. **Psihobiološki postupci** mere, pre svega, intenzitet emocionalnog aktiviranja pri uzorku podsticajnog materijala (npr. propagande). Ovde se navodi merenje reakcija centralnog nervnog sistema putem elektro-encefalograma (EEG), promena otpora kože ili temperature tela, kao i promene (širenje i sužavanje) zenica. Ovi postupci merenja su pogodni za objektivno obuhvatanje intenziteta emocionalnog aktiviranja. Sa psihobiološkim indikatorima merljiva je naravno samo snaga emocije, ali ne i njen kvalitet i pravac.

Pošto se doživljene emocije vrlo često ne mogu verbalizovati, njihovo delovanje se istražuje putem posmatranja spontanijih reakcija kupca (**neverbalni postupci**). Izvlačenje zaključaka moguće je ostvariti npr. preko analize mimika i gestikulacije ispitanika (brze metode). Postoji mogućnost primene skale lica, kod koje ispitanik svoje emocije pokazuje izrazom lica. To može biti povezano sa rejting skalom. Drugi postupak se sastoji u tome da kupac svoje emocionalne utiske izrazi na taj način što će pritisnuti taster ili pomeriti polugu, izražavajući na taj način intenzitet i pravac emocija (npr. „program

-analizator”: poluga u desno = pozitivan/poluga u levo = negativan).

Mada je verbalizacija emocija problematična, često se u praksi za njihovo merenje koristi tzv. „**semantička diferencija**” (**verbalni postupci**). Pri tome kupac treba da izrazi vrstu svojih osećanja prema uzorku proizvoda ili propagandi na bipolarnoj rejting skali. Ispituju se pravac i kvalitet („sadržaj”) emocija kao ugodan/neugodan, mio/nemio, srećan/tužan, uzbuđen/miran, izazovan/dosadan, bučan/tih, lep/ružan itd.[71]

4.3 Motivacija

4.3.1 Definisane i proces motivacije

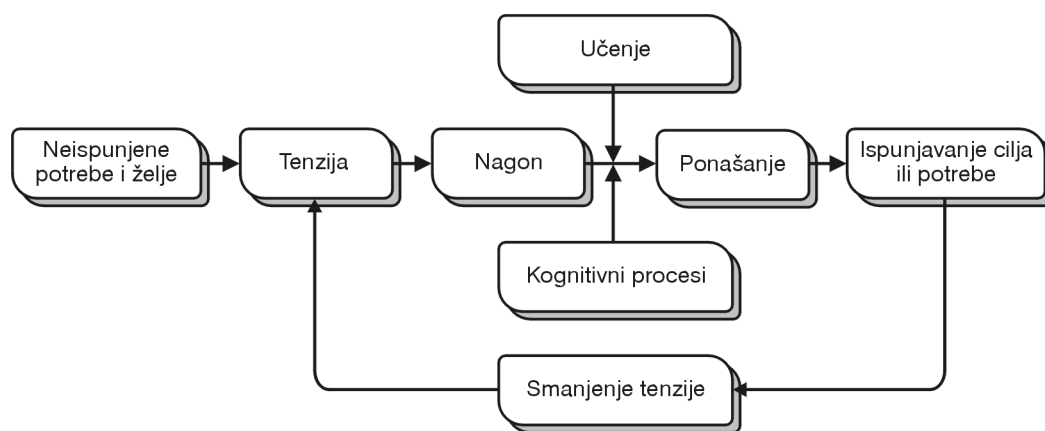
Motivacija postavlja pitanje **zašto**. Što se tiče ljudskog ponašanja, možda kratka reč, ali izuzetno teško pitanje. Da bismo razumeli **zašto** se potrošači ponašaju kao što se ponašaju (**zašto** neki ljudi preferiraju jednu, a ne drugu marku hotela sa pet svezdica), moramo se prvo pitati **zašto** osoba uopšte preuzima neku aktivnost. Odgovor je „zato što oseća potrebu”. Svako ponašanje startuje sa potrebom. Potreba mora biti pobuđena ili stimulirana pre nego što postane motiv. Prema tome, **motiv** je potreba koja je dovoljno stimulirana da pokrene osobu da traži njeno zadovoljenje. Kada potreba nije zadovoljena, ona može dovesti do motiva (poriva ili nagona). Potreba za tečnošću, na primer, vodi do nagona žeđi. **Nagon** je snažan stimulans, koji podstiče akciju da se smanji potreba. Nagoni su interni. Oni su razlozi iza određenog obrasca ponašanja. U marketingu, kupovina proizvoda rezultira iz nagona da se zadovolji neka potreba. Prema tome, svako ponašanje počinje sa motivacijom (slika 6-7). Motivacija određuje pravac i snagu ili intenzitet ponašanja, ali je važno znati da je ona samo jedan od elemenata koji doprinosi ponašanju potrošača.

Motivacija je osnova sveukupnog ponašanja potrošača. Motivacija je psihička pokretačka snaga, koja delovanje potrošača snabdeva sa energijom i **usmerava ka cilju**. Motivacija može biti definisana kao aktivnost usmerena ka cilju, ili kao formula:

motivacija = osnovne pokretačke snage + kognitivna orijentacija ka cilju

Osnovne pokretačke snage su emocije (radost, strah itd.), koje su pretežno izazvane spolja, i nagoni (glad, žeđ itd.), koji su izazvani iznutra putem psihobioloških postupaka. Ove pokretačke snage, uz racionalno razmišljanje, dovode do motivacije. Ovo stanje je generirano tenzijom, koja je izazvana neispunjenom potrebom. Potrošači teže - svesno ili

Slika 6-7 Model procesa motivacije[72]



nesvesno - da smanje ovu tenziju ponašanjem za koje pretpostavljaju da će ispuniti njihove potrebe i tako ih osloboditi od stresa koji osećaju. Otuda je potreba kritična komponenta u procesu motivacije; kada je potreba pobuđena, ona postaje motiv ili nagon, poriv koji stimuliše ponašanje. Na primer, glad je bazična potreba koja, kada se pobudi, postaje motiv za zadovoljenje potrebe zaustavljanjem pred restoranom. Motivi su interni faktori koji aktiviraju i usmeravaju ponašanje ka nekom cilju.

Specifični ciljevi koje potrošači odaberu i akcije koje preduzimaju da ostvare njihove ciljeve rezultat su individualnog razmišljanja i učenja. Slika 6-7 prezentira **model procesa motivacije**. On prikazuje motivaciju kao stanje tenzije koja je indukovana potrebom koja vrši „pritisak” na pojedinca da se angažuje u ponašanju za koje očekuje da zadovolji potrebu i time smanji tenziju. Da li će se zadovoljenje potrebe stvarno i dogoditi, to zavisi od kursa koji je sledila akcija. Specifični pravci akcije koje potrošači slede i njihovi specijalni ciljevi su odabrani na bazi procesa njihovog razmišljanja (tj. kognicije) i ranijeg učenja.[73]

Ponašanje potrošača može da se objasni i razume otkrivanjem i analiziranjem potreba ili motiva koji upravljaju datim ponašanjem (pojmovi **motiv** i **potreba** mogu se posmatrati kao sinonimi). U čoveku se javljaju potrebe posle poremećene ravnoteže u organizmu ili u odnosu čovek - društvena sredina. Izazvane potrebe aktiviraju čoveka i usmeravaju njegovo ponašanje na zadovoljavanje potreba, odnosno uspostavljanje ravnoteže. Uspostavljen na ravnoteža nije večita. Čovek i dalje živi, remeti ravnotežu i sklad te ponovo nastaju potrebe, zadovoljavaju se, uspostavlja ravnoteža i tako se, zapravo, proces zadovoljavanja ljudskih potreba kreće u krugu bez kraja. Svaka zadovoljena potreba izaziva više novih potreba.

Kada postoji neka potreba, ona dovodi do određenog oblika ponašanja. Međutim, sama potreba

nije dovoljna da ostvari cilj koji može da je zadovolji, već moraju postojati i spoljni uticaji odnosno podsticaji. Sve što čovek čini da bi došao do cilja naziva se instrumentalno ponašanje, u koje spadaju svi oblici ponašanja izuzev refleksnog i nesvesnog ponašanja. Instrumentalno ponašanje ne mora da bude i nesvesno ponašanje. Instrumentalno ponašanje mora da bude usmereno ka cilju. Ako je cilj negativan, onda je ponašanje usmereno od cilja. Cilj predstavlja završnu sekvencu motivacionog ciklusa. Kada ostvarimo svoju nameru, kada postignemo cilj, posle nekog perioda mirovanja, stvaraju se nove potrebe.

4.3.2 Klasifikacija potreba

Osnovna ideja marketinga je da organizacije opstaju i prosperiraju putem podmirjenja potreba i želja kupaca. Ova važna perspektiva je obično poznata kao **marketing koncept**, tj. prodavci prvo identifikuju potrebe potrošača a onda obezbeđuju proizvode koji zadovoljavaju te potrebe, osiguravajući dugoročnu profitabilnost firmi. Marketing počinje sa ljudskim potrebama i željama. Da bi opstali, ljudima je potrebna hrana, vazduh, voda, odeća i „krov nad glavom”. Uz to, ljudi imaju snažnu želju za rekreacijom, obrazovanjem, zabavom i drugim uslugama. Imaju snažne preferencije za određene verzije marke (brenda) osnovnih roba i usluga.

Svako je motivisan potrebama i željama. **Potrebe** su bazične snage koje motivišu potrošače da nešto rade. Potrebe, ili bolje rečeno nezadovoljene potrebe, motivišu potrošače na akciju. Skoro da nema ljudske aktivnosti koja ne proizilazi iz nezadovoljene potrebe. Neke kritike impliciraju da ljudi iz marketinga mogu nekako da manipulišu potrošačima da kupe proizvode protiv svoje volje. Ali menadžeri marketinga ne mogu da kreiraju interne nagone. Većina menadžera marketinga shvata da je nastojanje da se pridobiju potrošači da rade protiv njihove volje gubljenje vremena. Umesto toga, dobar

menadžer marketinga izučava koji nagoni, potrebe i želje već postoje i kako mogu biti bolje zadovoljeni.

Osnovna klasifikacija potreba je na urođene (primarne) i stečene (naučene, sekundarne) potrebe. **Urođene potrebe** su fiziološke, i to su potrebe za hranom, vodom, vazduhom, odevanjem, obuvanjem, seksom i sl. Ova vrsta potreba naziva se još **biološkim** (biogenim), jer se njihovim zadovoljavanjem omogućava život ljudi. To su **primarne** ili **bazične potrebe**, koje proizvode primarne motive i koje potrošači nastoje prvo da zadovolje. Potrošači se rađaju sa potrebama (urođene potrebe), koje su integralni deo ljudskog bića i koje se moraju povremeno zadovoljavati u zavisnosti od fundamentalnih ili bioloških zahteva ili mentalnog stanja pojedinca.

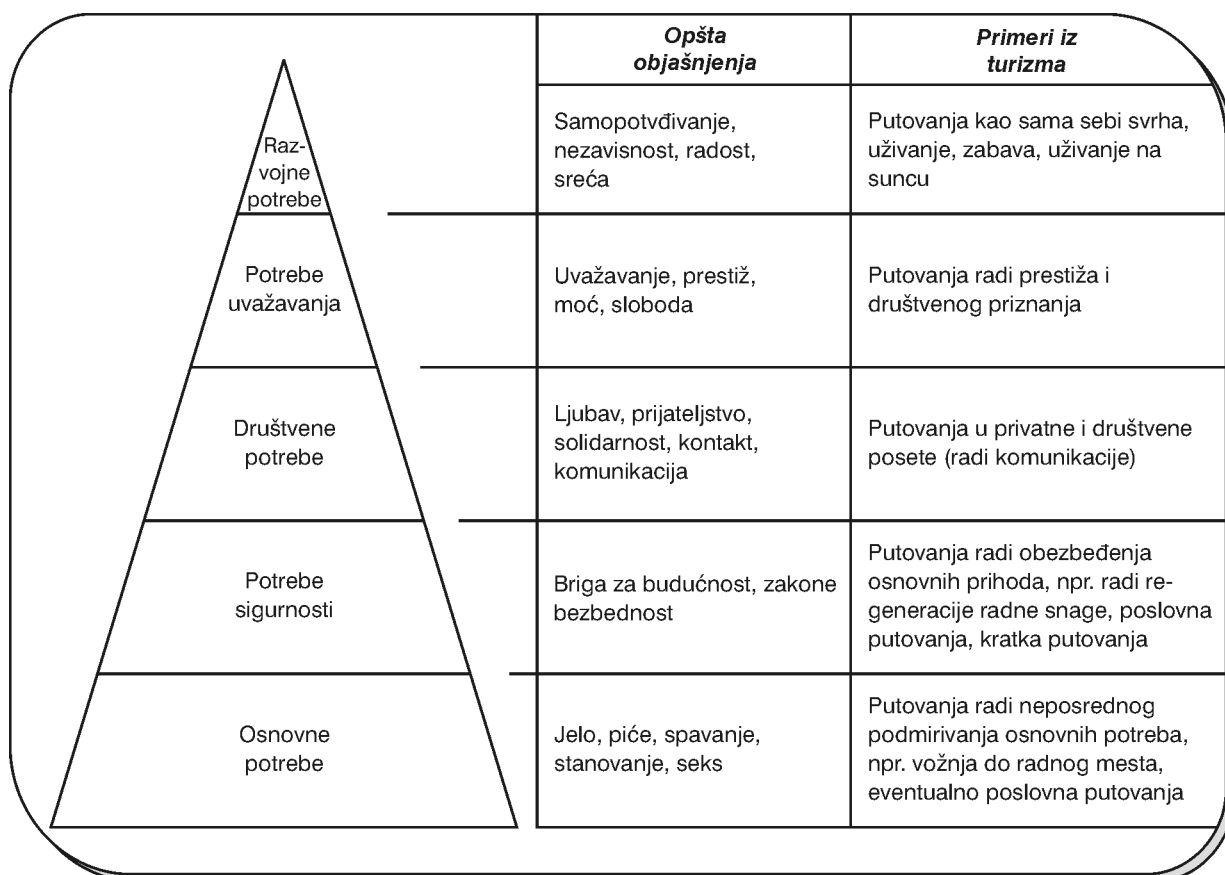
U urođene potrebe se mogu uvrstiti: 1) **organske potrebe**, koje stoje u direktnoj vezi sa vitalnim organima; tu spadaju potrebe za hranom, vodom, vazduhom, zaštita organizma od preterane toplote i hladnoće i potrebe vezane za sistem reprodukcije, 2) **potrebe za aktivnošću**, gde spadaju potrebe čoveka da ispituje predmete koji ga okružuju i da rukuje njima, i potreba „da stalno nešto radi”, 3) **senzorne potrebe**, gde spadaju potrebe za bojama, tonovima, ritmom, orijentisanjem, kao i potreba da se

izbegne konfuzija i 4) **potrebe za samoodržavanjem** čine potrebe da se izbegne ili pobegne od napada, povreda, pretnje, šale ili nepodnošljivog uznemirenja, koje se ispoljavaju u strahu, odvratnosti, besu i drugim reakcijama u slučaju nepredviđenih situacija.[74]

Druga vrsta potreba su **stečene (naučene) potrebe**. Čovek se uči da na odgovarajući način reaguje i zadovolji svoje potrebe. One su rezultat uticaja porodice, domaćinstva, škole i drugih organizacija i institucija. Ovoj vrsti potreba pripadaju potrebe za poštovanjem i statusom, prestižom, moći, učenjem i dr. Nazivaju se još **psihološke** (psihogene) potrebe i odnose se na tzv. **sekundarne** motive potrošača.

Jedan dobro poznati način gledanja na ljudske potrebe i motive prema **snazi motivacije** dao je klinički psiholog A. Maslow[75] Ovaj koncept počiva na pretpostavci da je ponašanje potrošača u suštini pod uticajem pet kategorija potreba (fiziološke, bezbednost, društvene, poštovanja i samopotvrđivanja), koje su po svojoj prirodi hijerarhijski poredane. Usluge mogu da zadovolje sve ove potrebe i postaju sve važnije za više nivoe potreba. Na slici 6-8 prikazana je piramida potreba po Maslowu na primeru turizma odnosno tržišta putovanja. Raspon se ovde kreće od osnovnih potreba u formi pu-

Slika 6-8 Hijerarhija potreba imajući u vidu turističke usluge[76]



tovanja radi obezbeđenja osnovnih potreba (npr. prevoz do radnog mesta, eventualno poslovna putovanja) pa sve do putovanja koje je samom sebi svrha, radost, uživanje.

Prema Maslowu ljudi moraju da zadovolje potrebe na dnu hijerarhije (u osnovi piramide), potrebe za biološkim opstankom i fizičkom bezbednošću, pre nego što budu mogli da razmišljaju o zadovoljavanju potreba na višim nivoima. Dok donje četiri potrebe, tzv. *deficitarne potrebe*, mogu biti u potpunosti zadovoljene, potreba samopotvrđivanja kao *potreba rasta* ne može nikada biti u potpunosti zadovoljena. Mnogi elementi potrošačkog marketinga zasnovani su na ovom modelu.

Teorija motivacije sugerise da nikada ne možemo dostići stanje potpunog zadovoljenja potreba. Čim se razumno zadovolje potrebe nižeg nivoa, dominantne postaju one potrebe koje su na višem nivou. Visina tog razumnog nivoa sagledava se kao funkcija društvene sredine i njenih vrednosnih predstava, kao i iskustva u ponašanju pojedinca. Međutim, važno je uočiti da određeni proizvod može da zadovolji više od jedne potrebe u isto vreme. U stvari, većina potrošača nastoji da ispuni set potreba, a ne samo jednu potrebu ili još jednu u sekvenci.

U vezi potreba, treba ukazati na još tri stvari: 1) potrebe koje su zadovoljene, ne utiču na ponašanje, 2) potrebe na jednom nivou mogu se razumno zadovoljiti pre nego što sledeći nivo počne da utiče na ponašanje i 3) istovremeno se može operisati na nekoliko nivoa potreba; kada nivo potrebe dostigne tolerišući stepen zadovoljstva, sledeći nivo postaje motivator.

Napomenimo da ova hijerarhija potreba nije zapisana u kamenu. Njeno korišćenje u marketingu je nešto uprošćeno, posebno što isti proizvod ili aktivnost može da zadovolji brojne različite potrebe. Još jedan problem sa suviše bukvalnim shvatanjem Maslowljeve hijerarhije potreba je njena vezanost za određenu kulturu, te ljudi sa različitim kulturama mogu imati sasvim različitu hijerarhiju potreba. Ovde joj je posvećena pažnja zbog toga što je ona „standard” u marketing znanjima, a ne zbog toga što verujemo u njenu teorijsku i praktičnu vrednost.

Za marketing preduzeća u tržišno organizovanoj privredi iz teorije Maslowa može se neposredno izvući sledeći zaključak: što je viši nivo razvoja privrede, to se više moraju uvažavati motivi koji su možda visoko rangirani u propagandi i kod oblikovanja proizvoda. Na taj način postaje neposredno razumljiv značaj estetskog oblikovanja proizvoda i naglašavanje društvenih komponenti (poštovanje) u propagandi.

Još jedan koristan način gledanja na potrebe i motive je da ih kategorizujemo kao utilitarističke (korisne) potrebe i hedonističke (potrebe zadovoljstva). *Utilitarističke potrebe* su potrebe koje ispunjavaju funkcionalnu svrhu. Proizvodi koji podmiruju ove potrebe su funkcionalni i pružaju materijalne koristi. *Hedonističke potrebe* su potrebe za zadovoljstvom ili ličnim iskazivanjem. Proizvodi koji zadovoljavaju ove potrebe pružaju zadovoljstvo ili sredstva samoiskazivanja. Kada potrošač obavlja kupovinu koja zadovoljava prvenstveno utilitarističke potrebe, u nekom stepenu, verovatnije je da će koristiti smišljeni, racionalan proces odlučivanja zasnovan na objektivnim atributima proizvoda. Obrnuto, kada se vrše izbori koji prvenstveno zadovoljavaju hedonističke potrebe verovatnije je da će koristiti proces odlučivanja zasnovan na subjektivnim, emocionalnim faktorima.

Ali čak i veoma utilitarni predmeti mogu imati simbolička značenja, koja mogu biti ključni faktori u izboru marke. To je jedan od razloga što poslenici u marketingu ulažu tako mnogo napora za afirmisanje imidža marke. Proizvodi sa dizajniranom etiketom, na primer, teže da imaju distinktivan imidž prestiža i skuplji su od sličnih proizvoda bez etikete. Zašto ih onda ljudi kupuju? Možda zbog toga što u svesti potrošača takve marke - kao što je Pierre Cardin - imaju značajnu vrednost, koja verovatno zasenjuje funkcionalnu vrednost proizvoda. Ljudi su spremni da plate više da bi se pridružili nekome ko je priznat za „visok stil”.

Mnogi proizvodi nose simboličko značenje za njihove korisnike, ali takva značenja variraju od kulture do kulture. Proizvodi stiču njihove simboličke imidže putem načina na koji su prikazani i načina na koji se stvarno koriste u kulturi. Neki istraživači čak kažu da potrošači daju „svetovni” status nizu predmeta, mesta i datuma u njihovom životu, koji imaju specijalno simboličko značenje. Mnogi eksperti veruju da su u nekoliko proteklih decenija istraživači ponašanja potrošača daleko više stavljali akcenat na utilitarističke potrebe i proces racionalnog odlučivanja, a zanemarili značaj hedonističkih potreba i simboličkog značenja. Međutim, pošto je takve potrebe i značenja teško identifikovati i oceniti, suočavamo se sa teškim zadatkom kada pokušavamo da ovaj tip motivacije potrošača uzmemo u obzir.[77]

4.3.3 Klasifikacija motiva

Raščlanjavanje motivacija se može izvršiti - analogno raščlanjavanju emocija - prema dimenzijama: podsticajna snaga, pravac, sadržaj i svesnost.

Nijedna klasifikacija motiva nije opšte prihvaćena od psihologa, jednostavno zbog toga što još uvek ne znamo dovoljno o ljudskoj motivaciji. Pa ipak, psiholozi se generalno slažu da se motivi mogu grupisati u dve široke kategorije - **primarni** fiziološki motivi pobuđeni **biogenim potrebama** (kao što su potrebe za hranom, pićem, seksom i telesnim komforom), koji su urođeni, proističu iz fiziološkog stanja tenzije i povezani su sa preživljavanjem čoveka, i **sekundarni** psihološki motivi pobuđeni **psihogenim potrebama** (kao što su prestiž, moć, kvalitet života, satisfakcija, samoispunjenje), koji proističu iz psihološkog stanja tenzije, koji se tek izvode iz primarnih motiva. Sekundarni motivi konkretizuju ispunjenje primarnih, kao što je npr. pribavljanje novca za plaćanje stanarine. Godinama su ljudi u marketingu koristili takve dualne klasifikacije motiva kao što su **instinktivni** versus **naučeni**, proizvod prema patronaži (zašto potrošači kupuju ovaj **proizvod** versus zašto kupuju u ovoj **prodavnici**) i primarni versus selektivni (razlozi za kupovinu **tipa** proizvoda versus razloga za kupovinu određene **marke** proizvoda).[78]

Nakon što su potrebe pobuđene, one mogu biti klasifikovane kao primarni ili selektivni motivi kupovine. **Primarni motivi** kupovine povezani su sa kategorijama proizvoda ili usluga. **Selektivni motivi** kupovine se odnose na izbor određene marke u okviru date kategorije proizvoda. Na primer, želja za toplinom i lepotom u kući može biti primarni motiv u odluci da se kupi vuneni tepih pre nego neki drugi pokrivači poda. Boja, tip vlakna, broj čvorova i cena mogu biti selektivni motivi koji određuju koja će specifična marka tepiha da se kupi.

Još jedan način da se klasifikuju motivi je da se napravi razlika između **motiva proizvoda** - onih koji su vezani za određeni proizvod ili uslugu - i **patronažnih motiva**, koji su vezani za mesto gde se mogu kupiti proizvod ili usluga. Primeri patronažnih motiva uključuju ugodnost lokacije, ljubazno osoblje, asortiman stokiranih proizvoda i usluge kao što su ponuđeni kredit i dostava robe do stana kupca.[79]

Uzimajući u obzir vreme i razmišljanje uloženo pri kupovini, motivi se tradicionalno kategorišu kao **emocionalni** i **racionalni**. Mnogi potrošači kupuju proizvode i usluge koji često uključuju veoma malo ili nimalo logike. Mnogi **emocionalni motivi** igraju važnu ulogu u ponašanju potrošača. **Impulsivne kupovine** su reakcije na emocionalne motive, mada se često zasnivaju na racionalnoj osnovi. Kupovina može da obuhvata i racionalne i emocionalne motive. Kupci se često izgovaraju na racionalne motive, da bi opravdali kupovinu proizvoda

koji je prvenstveno kupljen iz emocionalnih pobuda. Za razliku od emocionalnih motiva, **ekonomski** ili **racionalni motivi** su zainteresovani za ostvarivanje određenog cilja najuspešnijim korišćenjem oskudnih sredstava kupca. Ovu svrhu zadovoljavaju proizvodi koji su laki za korišćenje, dugotrajni, jeftini, pouzdani.

Motivi se mogu klasifikovati prema njihovoj **urgentnosti** na one kojima se odmah mora udovoljiti i one koji se mogu odložiti.

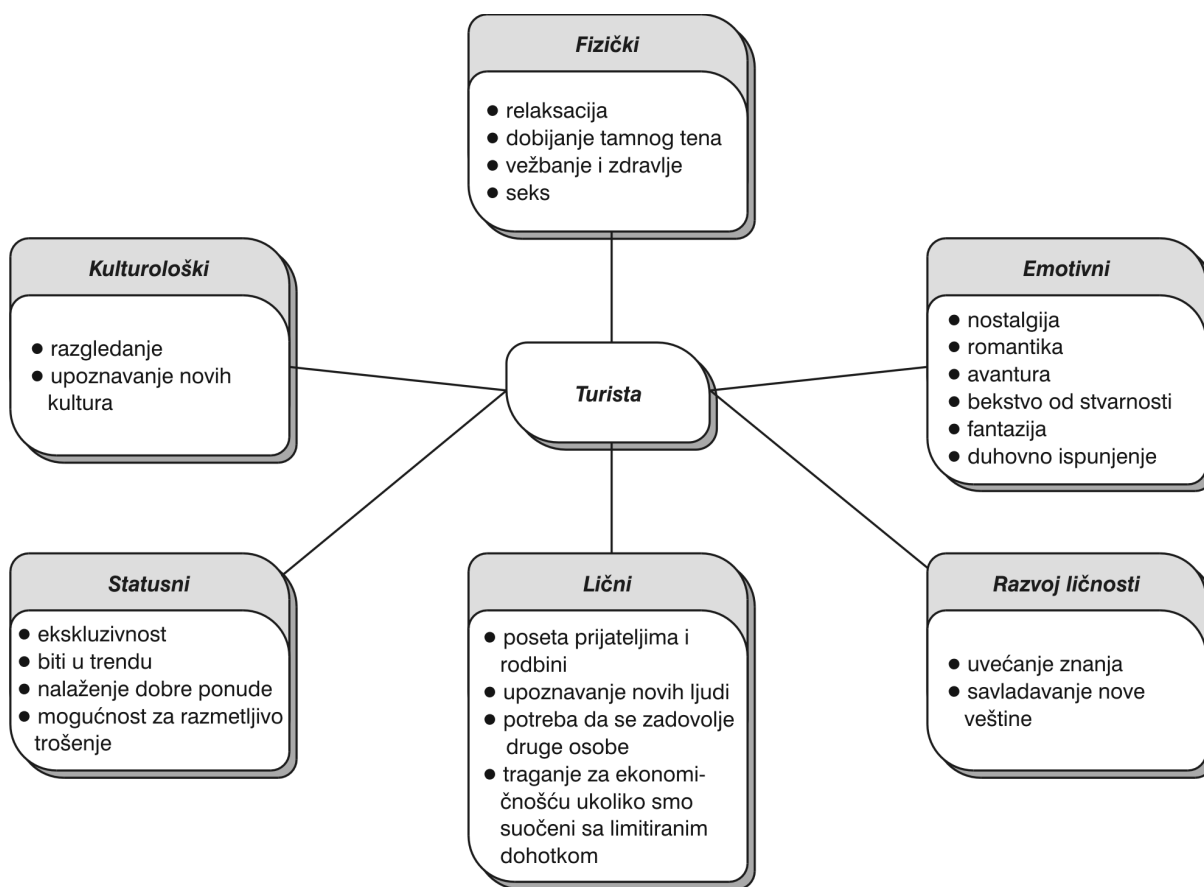
Motivi mogu biti **svesni** ili **nesvesni** - mali broj ljudi je uvek u potpunosti svestan svojih motiva kupovine, jer su mnogi motivi ukorenjeni duboko u psihi čoveka. Ponekad objašnjenje za ponašanje kupaca nije jasno čak ni samom kupcu. Da ilustrujemo: motivi kupovine mogu biti grupisani na tri različita nivoa u zavisnosti od potrošačeve **svesnosti** tih motiva i njegove spremnosti ili sposobnosti da ih obelodani. Na prvom nivou, kupci shvataju i sasvim su raspoloženi da razgovaraju o svojim motivima za kupovinu većine uobičajenih, svakodnevnih proizvoda. Na drugom nivou, oni su svesni njihovih razloga za kupovinu, ali nisu raspoloženi da ih prenesu drugima (žena može da kupi krznenu bundu da bi održala društveni nivo, da ne bi zaostajala u standardu za svojim kolegicama; isto tako, neki ljudi verovatno kupuju luksuzna kola da impresioniraju druge. Ali kada ih upitate za njihove motive, ponudiće vam druge razloge za koje veruju da su društveno prihvatljiviji). Najteže je otkriti motive iz trećeg nivoa, gde čak ni sami kupci ne znaju prave faktore koji su motivisali njihovu akciju kupovine. Ovi se nazivaju nesvesnim ili podsvesnim motivima i o njima će se više govoriti kod razmatranja ličnosti.[80]

4.3.4 Motivi u turizmu

Motivacioni faktori u **turizmu** mogu se podeliti u dve grupe: 1) oni koji motivišu osobu da ide na odmor i 2) oni koji motivišu osobu da ide na određeni odmor na određenoj destinaciji u određeno vreme. Postoji mnogo motivatora koji se mogu vezati za bilo koji od ova dva faktora. Pored toga, postoje brojne „varijacije na temu” za svaki individualni motivator i mnoštvo načina na koje se oni mogu kombinovati. Ne postoji jedan široko prihvaćeni način kategorizacije glavnih motivacionih faktora u turizmu. Pa ipak, neki od onih glavnih dati su na slici 6-9.

Svaki turista je različit, a takvi su i faktori koji ga motivišu. Glavni faktori koji determinišu motivaciju individualnog turista verovatno su njegova ličnost, njegov stil života, njegovo prošlo iskustvo, njegov prošli život, njegova percepcija sopstvenih

Slika 6-9 Tipologija motivatora u turizmu[81]



snaga i slabosti, kako želi da bude viđen od drugih ljudi, sa kime planira da provede odmor, njegove demografske karakteristike, koliko dugo unapred rezerviše svoje putovanje itd.

Mnoge teorije motivacije su bazirane na konceptu „potrebe”, što je jasno vidljivo u nekim od ranih radova o motivaciji, koji u centar razumevanja motivacije turista stavljaju ideju potrebe da se privremeno pobjegne od rutinskih situacija kod kuće, na radnom mestu i familijarnosti sa fizičkim i socijalnim okruženjem. Takve potrebe se javljaju, kako se tvrdi, zbog težnje pojedinca da održi ravnotežu u svom životu, koja se narušava kada potreba postane evidentna i ponavlja se - u teoriji - kada se jednom takva potreba podmiri. Unutar ovih osnovnih motiva sadržano je niz povezanih motivacionih komponenti. Neki autori tvrde da turisti mogu tražiti prilike da se opuste, da pojačaju rodbinske ili druge socijalne veze, da dožive nešto neobično i da se zabave, da sebi priušte regresivnu formu ponašanja i da se angažuju u formama upoznavanja samog sebe. Drugi, opet, naglašavaju četiri motivacione komponente: **intelektualnu komponentu** (u kojoj turisti stiču znanja), **društvenu komponentu** (kroz koju se održavaju ili šire društvene mreže), **komponentu kompetencije** (u kojoj se razvijaju sposobnosti) i **komponentu stimulans-izbe-**

gavanje (koja reflektuje želju za oslobađanjem od situacija pritiska - kao što je rad - i doći do mira i opuštanja). Shvatanje koje je veoma slično ovome takođe apostrofira četiri kategorije motivacije: 1) **fizički motivatori** (kao potreba da se odmori „telo i duša”, zdravstveni razlozi, sport i rekreacija) i koji utiču da se smanji tenzija, 2) **kulturni motivatori** (potreba da se zna više o kulturi u mestima u koja se putuje), 3) **interpersonalni motivatori** (želja da se sretnu novi ljudi, poseti rodbina i prijatelji i doživi novo iskustvo, putovanje kao „beg” od svakodnevnih interpersonalnih odnosa u mestu stalnog boravka), 4) **motivatori vezani za status i prestiž** (želja za permanentnim obrazovanjem kroz turistička putovanja, da se oseti pažnja drugih, potvrđivanje sopstvenog ega, zadovoljavanje hobija i sl.). [82]

Ako se dve motivacije jedna drugoj protive, onda se za kupca javlja **konfliktna situacija**. Kao primer može se posmatrati planirano putovanje na godišnji odmor, gde se kupac nalazi u konfliktu između **motiva oporavka** (na primer, boravak na moru, planini ili banji u zavisnosti od potrebe za oporavkom) i **motiva doživljaja** (na primer, boravak na nekom egzotičnom mestu ili nekoj svetskoj metropoli). Pošto sebi može da priušti samo **jedan** boravak, potrošač će biti vođen sa dve različite mo-

tivacije koje doživljava kao konflikt i biće nesiguran u situaciji odlučivanja. Konfliktne situacije se mogu označiti kroz pozitivne i negativne pravce ponašanja. Tendencija pozitivnog ponašanja postoji onda, kada se približavamo željenom cilju; tendencija negativnog ponašanja postoji onda, kada se motivi suprotstavljaju ostvarivanju cilja (averziono ponašanje). Konflikti motiva pružaju mogućnost davaocima usluga da utiču na potrošače. Proizvođači mogu ove konflikte ciljano da smanje ili otklone i tako ponašanja potrošača pri odlučivanju usmere u svoju korist. Za rešenje takvog konflikta može se promeniti podsticajni karakter usluge tako da se pojača tendencija pozitivnog ponašanja (na primer, posebno isticanje motiva doživljaja).

Kada je reč o *merenju motivacije*, napomenimo da se emocionalne i kognitivne komponente motivacije većinom mere odvojeno, jer su kognitivne komponente merljive samo putem verbalnih indikatora, dok se stvarna snaga motiva može obuhvatiti samo kada se utvrde psihološki indikatori, tj. kognitivne komponente se mere uz pomoć verbalnih indikatora, pri čemu ovde *istraživanje motiva* predstavlja centralnu granu istraživanja. Aktivirajuće komponente (snaga motiva) validno se mere uz pomoć psihobioloških indikatora. O ispitivanju motiva bilo je više reči u glavi 5, u domenu kvalitativno orijentisanih metoda ispitivanja.

4.4 Stavovi

4.4.1 Definisane, funkcije i komponente stavova

Vrednosti, verovanja i stavovi igraju centralnu ulogu u donošenju odluke potrošača i povezanim marketing akcijama. Ljudi imaju stavove skoro u vezi svega: religije, politike, sporta, odevanja, muzike, hrane itd. *Stav* može biti definisan kao „*trajna povoljna ili nepovoljna kognitivna ocena, emocionalno osećanje ili tendencija akcije osobe prema nekom predmetu ili ideji*”, [83] ili kao „*unutrašnja spremnost (predispozicija) pojedinca da konzistentno pozitivno ili negativno reaguje na određene stimulanse okruženja*” [84] ili kao formula: [85]

stav = motivacija + kognitivna ocena predmeta

Stav je, prema tome, širi pojam od motivacije, jer sadrži i dodatnu komponentu kognitivne ocene predmeta. Na primer: hoću da kupim siguran auto (motivacija) + naučio sam da je Volvo siguran auto (kognitivna ocena predmeta) = pozitivan stav prema marki Volvo. [86] Stavovi se mogu posmatrati i kao „intervenišuća varijabla”, tj. oni objašnjavaju obradu stimulansa u vezi sa određenim ponaša-

njem: stimulans → stav → ponašanje. [87] Stavovi bi se mogli okarakterisati kao naočari kroz koje posmatramo svet.

Pojam *imidž* se često koristi kao sinonim sa pojmom stav. Imidž nekog predmeta se definiše kao višedimenzionalna i sveobuhvatna osnova stava neke ciljne grupe prema predmetu. On označava stav osobe prema predmetu razmišljanja. Psihološki posmatrano, stavovi i imidži su identični. Marketing praksa dovodi u vezu „imidž” sa stavovima prema proizvodima, naročito proizvodima sa markom. Teži se jedinstvenom imidžu proizvoda u ciljnoj grupi. Tzv. profili imidža su u praksi veoma raširena metoda prikazivanja konstrukcije stava.

Razumevanjem komponentata stava, možemo doći do boljeg razumevanja potrošača. Pri interpretaciji i analizi stavova razlikuju se tri *komponente* (teorija tri komponente stava):

Afektivna (ili emocionalna) komponenta stava obuhvata pozitivna i negativna osećanja i emocije potrošača, tj. ona se odnosi na to u kojoj meri osoba nešto voli ili ne voli (npr. neku destinaciju, hotel, restoran, hranu). Ljudi se mogu razlikovati u njihovom afektivnom reagovanju na isto verovanje. Na primer, verovanje da preliv za salatu ima malo kalorija može da izazove neke ljude da reaguju negativno, a druge da reaguju pozitivno. Osobe podstaknute potrebom da oslabe u težini neće reagovati na preliv za salatu na isti način kao osoba koja prvenstveno vodi računa o ukusu.

Kognitivna komponenta, koja se ponekad naziva komponentom uverenja ili znanja, je najlakša za razumevanje. Ona se sastoji od određenih iskustava, mišljenja, verovanja ili znanja koja potrošač ima o nečemu - nekom predmetu ili konceptu. Možete imati uverenje bez stava, ali ne možete, međutim, imati stav bez uverenja. Uverenje može biti tačno ili netačno, pozitivno ili negativno. Na primer, stav pojedinca prema nekoj turističkoj destinaciji verovatno da potiče iz nekoliko uverenja. On može da veruje da bi odlazak na tu destinaciju bio 1) skup, 2) pružao mogućnosti da se susretne i družite sa drugim ljudima, 3) dobar način da se pobjegne od svakodnevice, ali 4) predstavlja potencijalnu opasnost po zdravlje. Ova uverenja formiraju zbirnu ocenu ili stav putnika prema destinaciji. Drugim rečima, kognitivna komponenta je ono u šta pojedinac veruje o nekom predmetu. Ona uključuje ne samo verovanja o karakteristikama predmeta, nego i ocene. Predmet se smatra da je dobar ili loš, moralan ili nemoralan, neophodan ili nebitan.

Ljudi iz marketinga su zainteresovani za uverenja koja ljudi imaju o određenim proizvodima i uslugama. Uverenja jačaju imidž proizvoda i mar-

ke. Ljudi deluju prema uverenjima. Ako neutemeljena uverenja potrošača sprečavaju kupovinu, onda će ljudi iz marketinga želeći da lansiraju kampanju da ih promene. Neutemeljena uverenja potrošača mogu ozbiljno da utiču na prihod i čak život kompanija u ugostiteljstvu i turizmu. Među tim uverenjima mogu biti sledeća: određeni lanac hamburgera služi mleveno meso od kengura; određeni hotel služi kao štab mafije; određeni avio-prevoznik ima loše održavanje; određena zemlja ima nezdrave standarde pripremanja hrane.[88]

Konačno, **konativna (bihevioristička, intencionalna) komponenta** stava odnosi se na svaku akciju koju potrošač preduzima na bazi svojih verovanja i osećanja. Ponašanje može imati formu kupovine ili izbegavanja proizvoda, njegovog korišćenja, preporučivanja drugima itd. Naravno, samo posedovanje pozitivnog stava prema proizvodu ne mora da znači da će osoba da požuri da ga kupi; možda joj nije potreban, možda ne može da ga sebi priušti, možda ima druge prioritete, možda treba da uzme u razmatranje i mišljenje ostalih članova porodice.[89] Intencija je komponenta koja kreira spremnost da se reaguje i nameru da se kupi ili ne kupi proizvod ili usluga. Komponenta namere (intencije) je mnogo snažniji indikator ponašanja nego bilo uverenje ili osećanje, jer ona predstavlja akciju.

Ove tri komponente stava obično se podudaraju i jedna drugu pojačavaju. Na primer, ako potrošači percipiraju da proizvod ima attribute koje oni žele, verovatno će imati povoljna osećanja prema njemu i biti skloni da ga kupe. Svaka od ovih komponenta stava variraće prema situaciji i osobi.

Za marketing menadžment su posebno značajna sledeća pitanja: 1) Kako se formiraju stavovi potrošača? 2) Kako se mogu meriti stavovi potrošača? i 3) Kako se ciljano može uticati na stavove potrošača? Godinama su mnogi naučnici trošili dobar deo svog vremena u nastojanju da shvate kako ljudi formiraju stavove, iz čega se sastoje stavovi, kako su stavovi povezani sa ponašanjem, kako se stavovi mogu menjati itd. Ova pitanja su posebno važna za planere marketinga, koji treba da razviju i zadrže povoljne stavove među potrošačima prema proizvodima ili uslugama preduzeća. Različite studije jedinstveno saopštavaju vrlo tesnu vezu između stavova potrošača i njihovih odluka u kupovini, vezanih za tip proizvoda i izbor marke. Sigurno je, onda, u najboljem interesu poslenika u marketingu da shvate kako se stavovi formiraju, mere i menjaju. Danas postoji opšta saglasnost da se stavovi ljudi prema proizvodu i marki zasnivaju na njihovim ocenama atributa tog proizvoda, na primer, kvalite-

ta, trajnosti, stila, debljine, jačine itd. U ovom pogledu, stavovi se formiraju ocenom proizvoda ili maraka na bazi njihovih atributa.

Svi imamo mnoštvo stavova o svemu i obično se ne pitamo kako smo do njih došli. Stavovi potrošača se formiraju tokom vremena od detinjstva. Niko se ne rađa sa ubeđenjem da je, recimo, Coca cola bolja od Pepsi cole. Odakle onda potiču ovi stavovi? Saznanje o tome kako se **formiraju (nastaju) stavovi** omogućava menadžeru marketinga da ciljano utiče na stavove potrošača prema postojećim i novim proizvodima ili postojećim i novim načinima ponašanja. Potrošači formiraju stavove u okviru **procesa učenja**, u kojem svoje stavove (npr. stav prema nekoj marki) formiraju bilo iz sopstvenog iskustva sa predmetom posmatranja ili uče iz iskustva drugih potrošača. U okviru ovog procesa učenja potrošači subjektivno uočavaju podsticaje (stimulanse, signale, informacije) okruženja, koje onda ocenjuju. Pored toga, u procesima učenja važnu ulogu igraju emocije (osećanja) i kognicije (razmišljanja).

Stav je **naučena** tendencija reagovanja na dati proizvod na određeni način. Stavovi, dobri i loši, su naučeni. Iskustvo nas uči da volimo ili mrzimo klasičnu muziku, volimo ili mrzimo komšiluk. Naš najuticajniji učitelj stavova je skoro sigurno naša porodica, zatim nešto kasnije naši prijatelji, referentne grupe. Uopšteno govoreći, stav se formira iz informacija koje pojedinci stižu kao rezultat direktnog iskustva sa proizvodom ili idejom, indirektnog iskustva (informacije o proizvodu u štampi ili na internetu, na primer) i interakcija sa pojedincima (npr. usmena propaganda) i društvenim grupama. Percepcija ovih informacija je pod uticajem osobina ličnosti.

Stavovi odražavaju opštu sklonost osobe prema proizvodu, usluzi, marki, prodavnicima, preduzeću. Kada se stavovi jednom formiraju, ostaju relativno stabilni tokom vremena za većinu tipova proizvoda. Za proizvod je važno da ostvari povoljnu impresiju na kupce.

To je važno pitanje za menadžere marketinga zbog toga što su mnoga ponašanja potrošača vezana za stavove. Njihov posao je da prvo shvate stavove i onda nauče kako da utiču na njih putem marketing miksa. Često je korisno segmentirati tržište po stavovima potrošača; to pomaže da se oblikuje marketing miks koji je tesno vezan za osećanja u svakom segmentu.

Stavovi pomažu ljudima da sačuvaju mentalnu energiju putem smanjivanja potrebe za preispitivanjem i ponovnim interpretiranjem predmeta ili događaja svaki put kada se dogode. Na primer, ako je

kupac formirao povoljan stav prema određenom proizvodu iz prošlog iskustva, kada dođe vreme ponovne kupovine, kupac može odabrati taj proizvod bez ili uz neznatno poređenje alternativa. Za proizvode koji imaju mnogo kupaca koji ih kupuju bez poređenja kaže se da imaju visok stepen lojalnosti marki. Za proizvođača isto tako mogu biti značajni i negativni stavovi. Kada se proizvod ili marka smatraju staromodnim ili zastarelim, ovaj stav mora da se promeni da bi se ostvarila marketing razmena.

4.4.2 Merenje stavova

Da bi se stavovi operacionalizovali, neophodno je da mogu da se mere. Daleko od toga da je **merenje stavova** lako. U manjem broju slučajeva istraživač može jednostavno da koristi direktno ispitivanje - tehniku ankete. Međutim, najšire korišćene tehnike su neki oblik **skaliranja** stavova (nominalna skala, rejting skala - ordinalna, interval i racio skale, grafičke rejting skale, verbalne rejting skale, rangirajuće skale, skale poređenja parova, semantički izdiferencirane skale).[90] Ispitanici se mogu zamoliti, na primer, da rangiraju njihove preferencije kada im se pokaže nekoliko modela ili materijala. U drugom testu može im se pokazati nekoliko pari artikala, jedan po jedan, i zamoliti da odaberu dva koji najviše preferiraju (**tehnika poređenja parova**). Još jedna tehnika koja se često koristi je **skala rejtinga**, gde se ispitanici zamole da ocene neki proizvod. Skala je obično verbalna, rangirajući se od jednog do drugog ekstrema (na primer, od ekstremno modernog do ekstremno staromodnog). Najpoznatija tehnika je **skala sa dva pola** kojom se meri stav ispitanika prema markama proizvoda - pozitivan ili negativan odnos, gde se pozicionira proizvod od strane ispitanika između dva pola. Kod **verbalne skale** za izražavanje stavova prema kvalitetu proizvoda obično se koriste sledeće kategorije skale: odlično, vrlo dobro, dobro, korektno i slabo ili odgovara u potpunosti, pretežno odgovara, delom odgovara delom ne odgovara, odgovara malo i uopšte ne odgovara. Kroz skale se kvalitativni stavovi pretvaraju u kvantitativne veličine.

Istraživanje stavova je od velikog značaja za objašnjenje ponašanja kupaca, a time i za marketing. Poznavanje stavova i njihovih promena tokom vremena su osnova za politiku proizvoda, politiku komuniciranja, određivanje ciljnih grupa i segmentaciju tržišta. Stoga je neophodno da se marketingu redovno stavljaju na raspolaganje analize o razvoju stavova.

Veza između stava i ponašanja u kupovini je važna, ali ona ni u kom slučaju nije jednostavna. U

stvarnosti se pokazalo da dolazi do odstupanja (divergencije) između izmerenih stavova i stvarnog ponašanja u kupovini. To se obrazlaže time, da u realnosti na ponašanje deluju dodatne uticajne veličine (npr. situacija kupovine, socijalni faktori itd.). Možete npr. pitati pet kolega o njihovom stavu prema BMW i verovatno ćete dobiti prilično pozitivne odgovore. Da li to znači da će ovih pet ljudi uskoro otići da kupe BMW. Verovatno ne. Za predviđanje prodaje BMW potrebno je da pitate ljude da li nameravaju da kupe tu marku automobila. Takva merila **namere kupovine** su bolji indikatori ponašanja u kupovini nego jednostavno merenje stavova. Ali čak ni namera kupovine nije uvek pouzdana. Na primer, možda jedan od vaših prijatelja ne može sebi da priušti BMW, iako je pokazao nameru da ga kupi. A ostali ljudi mogu promeniti svoje mišljenje od momenta kada su anketirani i momenta njihove kupovine. Iz ovoga se odmah može shvatiti zašto menadžeri marketinga moraju da budu krajnje obazrivi kada mere stavove potrošača.

4.4.3 Promena stavova

Važno je shvatiti da preduzeće ima sposobnost da oblikuje i usmerava stavove potencijalnih potrošača. Uspes proizvoda na tržištu direktno je povezan sa sposobnošću preduzeća da shvati, predvidi i utiče na stavove potrošača. Zavisno od toga šta se događa sa proizvodom, menadžer marketinga može želeći da: 1) potvrdi postojeće stavove (ako proizvod dobro ide), 2) promeni postojeće stavove (ako proizvod ne ide dobro) i 3) kreira nove stavove (uvodi novi proizvod).

Potvrđivanje stavova je najlakši posao; jednostavno podsećate potrošače zašto vole vaš proizvod i zašto treba da nastave tako. Promena stavova je mnogo teži (ali ne i nemogući) zadatak. U stvari, ponekad u marketingu ima više smisla da se uskrati podrška proizvodu koji je ušao u negativne stavove potrošača. Onda možete da se koncentrišete na kreiranje pozitivnih stavova za novi proizvod. U prilog ovog stava ide i činjenica da je teže pridobiti vernog korisnika druge marke nego osvojiti novog ulaznika na tržištu.

Promena stava, onako kako ona utiče na marketing, znači sledeće: kako preduzeće može da kreira situaciju u kojoj potrošači percipiraju njihove potrebe da budu najbolje zadovoljene sa proizvodom ili markom tog preduzeća? Stručnjak za marketing ima dva izbora: bilo da 1) menja stavove potrošača da bi bili u skladu sa proizvodom ili da 2) utvrdi šta su stavovi potrošača i onda promeni proizvod da bi ga uskladio sa ovim stavovima. Lakše je promeniti proizvod, nego promeniti stavove

potrošača. Pa ipak, ponekad stavovi mogu biti modifikovani, posebno u slučajevima gde to može biti jedino opravdan izbor (kao kada firma uvodi zaista novi proizvod).

Poslenici u marketingu treba da budu svesni činjenice da je izuzetno teško promeniti stavove potrošača, uprkos mišljenja marketing kritike za suprotno. Ako prodavac gaji neku nadu u promene stavova potrošača, onda mora biti spreman na komuniciranje koje je veoma ubeđivačko. Komunikacije (propaganda, lična prodaja ili ostale poruke) treba da pokušaju da promene jedan ili više od tri faktora u definiciji stavova - evaluaciju, osećanje i tendenciju akcije. Pružanjem uspešnih informacija o svojoj marki, na primer, prodavac može da promeni **kognitivnu evaluaciju** potrošača o toj marki. Da bi naglasio kognitivnu komponentu, on može pokušati da promeni verovanja o atributima marke, izmeniti relativnu važnost atributa marke ili izmeniti verovanja potrošača o idealnim atributima proizvoda i podstakne nova verovanja. Može takođe pokušati da promeni verovanja o proizvodima konkurencije, stavljajući svoje proizvode u pogodniju poziciju. Sa snažnom emocionalno apelujućom propagandom, korišćenjem prijatnih propagandnih poruka koje povećavaju ugodna osećanja prema preduzeću ili proizvodu ili povećanim stepenom izlaganja proizvoda, prodavac može da promeni **emocionalna osećanja** kupca, da pokuša da promeni **afektivnu** komponentu stava. **Tendencija akcije** kupca prema marki može biti promenjena omogućavanjem kupcu da uradi nešto što je kontradiktorno njegovim sadašnjim preferencijama. Pružanjem mogućnosti potrošačima da probaju proizvod (delenjem besplatnog uzorka), prodavac se može nadati da će doći do satisfakcije potrošača i time pozitivnih verovanja i osećanja, menjajući na taj način biheviorističku komponentu stava.

Postoji izreka među restoraterima da je restoran dobar samo onoliko koliko i poslednji posluženi obrok. Stavovi delom objašnjavaju zašto je to tačno. Gost koji se nekoliko puta vraća u restoran i prilikom poslednje posete dobije loš obrok, može početi da veruje da nije nemoguće da se u tom restoranu više ne može dobro da ruča. Stavovi gosta mogu početi da se menjaju. Ako gost ponovo dobije loše jelo, negativni stavovi se mogu stalno učvršćivati i sprečiti budući povratak. Posluživanje lošeg jela gostima koji po prvi put posete restoran može biti kobno. Gosti odmah formiraju negativan stav, koji ih sprečava da se ponovo vrate u taj restoran.[91]

Da bi promenili stav turiste, ljudi iz marketinga mogu: 1) modifikovati karakteristike turističkog

proizvoda (realno pozicioniranje), 2) promeniti uverenja o proizvodu (psihološko pozicioniranje), 3) promeniti uverenja o konkurentskim proizvodima (konkurentsko depozicioniranje), 4) promeniti relevantne težine atributa proizvoda, 5) pobuditi pažnju za određene attribute, 6) modifikovati idealne nivoe turiste za određene attribute.[92]

4.5 Kognitivni psihološki procesi

Kako je napred već navedeno, emocije, motivi i stavovi imaju funkciju da aktiviraju čoveka. Oni su, u neku ruku, pretpostavka kognitivnih procesa koji ih slede ili teku paralelno. Kognitivni psihološki procesi su logički („racionalni”) postupci, putem kojih potrošač dobija saznanja o sebi i svom okruženju i koji služe za kontrolu i usmeravanje njegovog ponašanja. Dok se aktiviranje brine za to da se neka radnja uopšte dogodi, kognitivni procesi određuju postupak izbora, tj. koje ponašanje treba da se dogodi. U ovim procesima logički se obrađuju podsticaji u memoriji potrošača.

U okviru kognitivnih procesa, od značaja su sledeća tri pitanja, na koja ćemo pokušati da odgovorimo u nastavku izlaganja: 1) Kako potrošač prima koje informacije i kako ove obrađuje (**prijem i obrada informacija**)? 2) Kako teku procesi učenja kod potrošača (**skladištenje informacija**)? i 3) Kako su informacije (npr. o proizvodu ili ponuđaču) sređene u memoriji potrošača i koje dodatne objekte (predmete, odnosno ličnosti) potrošač povezuje sa proizvodom (**strukturiranje informacija**)?[93]

4.5.1 Percepcija kao deo procesa informisanja potrošača

Proces informisanja je danas dominantan pristup u psihološkom istraživanju ponašanja potrošača. Zasnovan je na kognitivnoj psihologiji, čije je težište na internim procesima koji se događaju u čoveku. Analitički se može podeliti u pet faza:

izlaganje stimulansima → pažnja → razumevanje → prihvatanje → pamćenje

Proces informisanja počinje sa stimulansima, a završava se - posle prolaza kroz sve navedene faze - u memoriji potrošača.

Faza **izloženosti stimulansima** počinje kada stimulans pobudi bilo koje od potrošačevih senzornih čula, odnosno receptora. Da bi osoba bila „pobuđena”, dovoljno je da bude izložena stimulansu u neposrednom okruženju. Kada se to dogodi, aktivira se preliminarno procesuiranje informacija. **Pažnja** u procesu informisanja označava sposobnost (kapacitet) potrošača da primi samo određeni broj uticaja, odnosno da se usmeri na pristiglu informaci-

ju. Potrošači poseduju sposobnost selektivne pažnje i često mogu da ignorišu komercijalne poruke preduzeća. **Razumevanje (shvatanje)** je faza tumačenja ili interpretacije značenja stimulansa, koja u velikoj meri zavisi od internih faktora pojedinca. **Prihvatanje** označava fazu u kojoj stimulansi utiču na formiranje znanja ili stavova potrošača. **Pamćenje** je faza u kojoj se razumevanje i objašnjenje prihvaćenih stimulansa prenosi u memoriju potrošača na način pogodan za buduću upotrebu.[94]

Prethodno izlaganje sugerise linearni tok od izlaganja stimulansima do pamćenja (memorije). Međutim, ovi procesi se zapravo odvijaju simultano i interaktivni su. I percepcija i memorija su izuzetno selektivne. Od mase raspoloživih informacija, pojedinci mogu biti izloženi i obratiti pažnju samo na ograničenu količinu. Značenje koje se pripisuje stimulanu je isto toliko, ili čak i više, funkcija pojedinca koliko i samog stimulansa. Dalje, većina informacija koje se interpretiraju neće biti raspoloživa u aktivnoj memoriji kada potrošač donosi odluku o kupovini.

Ova selektivnost, koja se ponekad naziva **perceptualnom odbranom**, znači da pojedinci nisu pasivni primaoci marketing poruka. Pre će biti da potrošači uglavnom determinišu poruke sa kojima se suočavaju, kao i značenja koja će im pripisati. Otuda je jasno da se menadžeri marketinga suočavaju sa izazovnim zadatkom kada komuniciraju sa potrošačima.

Stalno se čudimo zašto ljudi kupuju određene proizvode. Sve je to zbog percepcije. **Percepcija (moć opažanja)** je proces obrade informacija, putem kojeg pojedinac stiče saznanja o samom sebi i svom okruženju. Ima veliki značaj za objašnjenje ponašanja kupaca, jer samo ono što se zapazi (npr. neka marka) može da deluje na kupovinu preko izazivanja potrebe. Potrošači donose odluke bazirajući se na onome što primete, umesto da se baziraju na objektivnoj stvarnosti. Iako ne možemo da utičemo na percepciju potrošača, možemo uložiti napor da je razumemo. Možemo da utvrdimo faktore koji utiču na nju i pronađemo kako se ta percepcija procesuirala. Spoznajom opštih percepcija koje mogu imati potrošači, možemo prilagoditi naše poruke u marketingu i propagandi posebno za njih. Razumevanjem kako potrošači konstruišu njihove percepcije, možemo bolje uticati na potrošače da rade ono što želimo: kupuju naše proizvode ili usluge.

Percepcija je deo šireg i složenijeg procesa informisanja potrošača. Percepcija obuhvata prve tri faze procesa informisanja potrošača (izlaganje stimulansima, pažnju i razumevanje). Ona, dakle,

obuhvata **proces prijema i selekcije informacija, kao i njihovu organizaciju (rašćlanjavanje i strukturiranje) i interpretaciju od pojedinca**. [95] Percepcija je stalan, aktivan proces. Potrošači su svakodnevno izloženi nizu različitih stimulansa. Oni analiziraju i interpretiraju svaki stimulans sa njihovim ugrađenim sistemom filtriranja. Ovi sistemi pomažu potrošačima da odaberu i prepoznaju koje su informacije za njih relevantne i ignorišu one koje nisu. Ovo prepoznavanje konačno dovodi do njihovih odluka o kupovini. Aktivnosti povezane sa potrošnjom proizvoda zahtevaju od pojedinaca da uzajamno deluju sa eksternim okruženjem. Otuda percepcija igra značajnu ulogu u razumevanju ovih aktivnosti. Podsticaji nam se nameću preko čula i način na koji tumačimo ove čulne signale određuje naš pogled na svet. Naša percepcija je aproksimacija realnosti.

4.5.2 Izlaganje stimulansima

Pre nego što bilo koji tip marketing stimulansa može da utiče na potrošače, oni moraju biti njemu izloženi. **Izlaganje** se odnosi na proces kojim potrošač dolazi u fizički kontakt sa stimulanom. Izlaganje pruža mogućnost potrošačima da poklone pažnju raspoloživoj informaciji, ali to na bilo koji način ne garantuje. **Marketing stimulansi** su poruke i informacije o proizvodima ili brendovima i ostalim ponudama koje se komuniciraju bilo putem prodavaca (preko propagandnih poruka, prodavaca, simbola brenda, pakovanja, oznaka, cena itd.) ili preko nemarketing izvora (npr. medija, usmene propagande). Potrošači mogu biti izloženi marketing stimulansima u fazama kupovine, korišćenja ili odstranjivanja proizvoda. Zbog toga što je izlaganje kritično za uticanje na razmišljanja i osećanja potrošača, prodavci moraju biti sigurni da su potrošači izloženi stimulansima koji prikazuju njihovu ponudu u povoljnom svetlu.[96]

Proces ljudskog opažanja (percepcije) se odlikuje sa tri značajna obeležja: **1) subjektivnost, 2) aktivnost i 3) selektivnost**.

1. Subjektivnost. Nema objektivnog opažanja, svaki pojedinac različito i time **subjektivno** opaža svoje okruženje. Suštinski razlog za to je različitost individualnih iskustava i očekivanja, kao i nesavršenost ljudskih čula. Mnogi konflikti nastaju iz različitog opažanja stvari ili situacija. Na primer, jedan kupac ocenjuje auto - imajući u vidu njegovu cenu - kao povoljan, neki drugi kao skup. Iz subjektivnosti opažanja rezultira važna posledica za marketing: **ponašanje potrošača ne određuje objektivna ponuda proizvoda ili usluge, nego njihovo subjektivno opažanje i ocena od strane potro-**

šaća! Nije dovoljno ponuditi objektivnu ponudu, već tu ponudu mora okruženje i da zapazi.

Dva čoveka u istom motivisanom stanju i objektivnoj situaciji mogu delovati sasvim različito, jer različito opažaju situaciju. Zašto ljudi različito opažaju iste situacije? Svako od nas opaža ili oseća stimulanse preko čula: vida, mirisa, ukusa, sluha i dodira i interpretira na različite načine. Svako od nas ima „svoj ugao gledanja”, tj. svako od nas posmatra iste spoljne uticaje na nešto drugačiji način. Opažanje prolazi kroz ovih pet čula i kroz svoje opažanje potrošači stavljaju različite akcente na ove faktore zbog njihovog stečenog iskustva, ličnih osobina, stavova i verovanja i načina na koji oni vide sami sebe.

2. Aktivnost. Potrošač *aktivno* konstruiše svoje okruženje. Prema tome, opažanje nije samo pasivan prijem eksternih podsticaja; ono je aktivan postupak traženja i obrade informacija. To znači da potrošač i aktivno traga za informacijama.

Da bi čovek postao svestan nekog podsticaja ili stimulansa iz okruženja, taj podsticaj mora da bude dovoljno snažan da bi ga ljudska čula registrovala. Na primer, zvuk mora da dostigne određeni intenzitet ili frekvenciju, da bi ga ljudsko uho registrovalo. Tako npr. ako je muzika u baru ispod našeg senzornog praga, ne možemo da je čujemo ili ako je menu suviše daleko ne možemo da ga vidimo i pročitamo. Taj minimalni nivo na kome ljudi postaju svesni podsticaja, odnosno na kome ljudska čula registruju stimulanse iz okruženja, naziva se u psihologiji *apsolutni prag svesti* i označava granicu između svesnog i nesvesnog. Kako se izlaganje stimulanse povećava, potrošač će ga manje primetiti. Pretpostavimo da vozite autoputem i da se u daljini nalazi bilbord. Apsolutni prag je ona tačka od koje možete prvi put da vidite bilbord. Pre te tačke, bilbord je ispod apsolutnog praga i nije dovoljnog intenziteta da bi se video. Drugim rečima, apsolutni prag je stepen intenziteta koji je potreban osobi da otkrije razliku između nečega i ničega. Ovi pragovi svesti nisu fiksirani, već variraju među pojedincima i variraju kod pojedinaca zavisno od psiholoških faktora koji su prisutni u to vreme. Interesantno je da je prag svesti različit od čoveka do čoveka, zavisno od psihološke i fiziološke situacije. Na primer, čovek koji je umoran, pospan, pod uticajem alkohola ili lekova, kasnije će videti ili čuti određenu pojavu nego neko ko je pri punoj svesti. Pouka za marketing je da nema efekta bez dostizanja praga svesti, što znači da svaka poruka/podsticaj mora sadržavati elemente vizuelnog, čujnog ili drugog podsticaja koji prevazilazi apsolutni prag svesti kod željene ciljne grupe i pojedinaca.

[97] Apsolutni pragovi su posebno značajni za politiku komunikacije. Naime, postavlja se pitanje od kojeg praga (izraženo u delovima sekunde) neka propagandna poruka može biti primećena i otkrivena?

Dok se apsolutni prag svesti bavi sa tim da li ili ne stimulanse može biti opažen, *diferencijalni prag (prag uočljive različitosti, relativni prag)* se odnosi na intenzitet diferencije (razlike) koja je potrebna između dva stimulanse pre nego što ljudi mogu da primete da su stimulanse *različiti*. Na primer, razlika između dve jabuke ili kruške mora biti dovoljno uočljiva da se može pouzdano primetiti vidom ili dodirrom. Muzičar mora da otkrije neznatne razlike kada podešava instrument. Profesionalni degustator vina, na primer, demonstrira diferencijalni prag. Degustator vina često opaža razliku između dve boce vina, mada amater može smatrati da su vina identična. Roditelji moraju da otkriju glas svog deteta među glasovima ostale dece. Ta otkrivajuća razlika se povećava sa veličinom stimulanse. Tako, ako dodate kilogram džaku od deset kilograma, otkrićete razliku. Ako dodate kilogram džaku od sto kilograma, nećete uočiti razliku. Prema tome, diferencijalni prag je *relativni* koncept; on se često naziva *jedva primetnom razlikom* (just noticeable difference). Na primer, kada kontrolišete vid, očni lekar vam često pokazuje kolone i redove slova kroz različite setove sočiva. Ako možete da otkrijete razliku između dva sočiva, novo sočivo je dovoljno različito da prelazi diferencijalni prag.[98]

Prag različitosti je subjektivan, varijabilan koncept, ne samo sa aspekta čula, nego i u svakodnevnom životu. Na primer, ako cena automobila poraste za jedan evro, to sigurno neće biti primećeno od strane kupaca, ali ako cena hleba ili cigareta poraste za taj isti evro, svi potrošači će uočiti razliku. Ili, na primer, ako McDonald's poveća cenu hamburgeru za 1 evro uočićemo razliku; povećaće se negde oko 50%. Međutim, ako hotel Holiday Inn poveća cene sobama za 1 evro, prag razlike će biti mnogo manje primetan. Znači, prag uočljive različitosti je različit za različite proizvode. Pouka za marketing je da tvrdnje i apeli moraju biti potkrepjeni uočljivom razlikom, što znači da ako tvrdimo da su naši proizvodi jeftiniji to mora biti u granici uočljivosti, ali opet samo onoliko koliko je za to potrebno. Znači, dalja pouka je da oni ne treba da budu jeftiniji više nego što je potrebno da se dostigne prag uočljive različitosti, jer je sve preko toga nepotrebno.[99]

Rutinska manipulacija pragom razlike potrošača je uobičajena tehnika u ugostiteljskom marketingu. Na primer, smanjenje veličine porcije mo-

že ugostiteljskoj kompaniji značajno da snizi troškove i sve dotle dok to ne pređe prag primetne razlike potrošača, oni verovatno neće ni biti svesni promene. Pragovi zapažanja mogu se utvrditi i meriti putem tzv. *tahistoskopa*.

Psihofiziolog E. Weber je prvi, pre više od veka, opisao osnovna svojstva diferencijalnog praga. Primetio je nešto tako jednostavno, ali i tako istinito da to zovemo *Weberov zakon* i još uvek ga primenjujemo. On pokazuje međuzavisnost između veličine uočljivih razlika i intenziteta stimulansa kojima su izloženi potrošači. Po ovom zakonu, jačanjem intenziteta stimulansa dolazi do opadanja sposobnosti potrošača da primete razliku između nivoa stimulansa, odnosno što je snažniji inicijalni stimulans, to je potreban veći dodatni intenzitet za drugi stimulans da bi bio primećen kao različit.

Konačno, postoji nešto što se zove *čulna adaptiranost (prilagodljivost)*, što označava situacije u kojima ljudi nisu svesni određenih podsticaja, odnosno ne registruju ih svojim čulima, bez obzira što su prisutni dok ti podsticaji deluju. Na primer, kada ljudi borave ili rade u prostorijama sa intenzivnim mirisima, kao što su parfimerije, oni posle izvesnog vremena i ne registruju te mirise. Isto tako i mi se navikavamo na marketing apele i stimulanse i ne primećujemo ih posle određenog vremena. Stoga se i marketing apeli menjaju da bismo izbegli efekat čulne adaptiranosti.

Kakve su implikacije ovih pragova za marketing? Očigledna implikacija je da će potrošači svesno primetiti marketing stimulans samo kada je on dovoljno visokog intenziteta da bude iznad apsolutnog praga. Prema tome, ako su imidži ili reči u komercijalnom oglasu suviše mali ili je nivo zvuka suviše nizak, čulni receptori potrošača neće biti aktivirani i stimulanse neće biti svesno primećeni.

Diferencijalni prag ima dve važne implikacije za marketing. U prvom slučaju, prodavci ponekad *ne žele* da potrošači primete razliku između dva stimulansa. Prodavci bezalkoholnog piva, na primer, se nadaju da potrošači neće biti sposobni da govore o razlici između ukusa pravog i bezalkoholnog piva. Neki prodavci možda ne žele da potrošači primete da su smanjili veličinu pakovanja ili povećali cene, situacija koja etički može biti problematična. U drugom slučaju, prodavci *žele* da potrošači primete razliku između dva stimulansa. Na primer, McDonald's jednom poveća veličinu svog regularnog hamburgera za 25% ali ostavi istu cenu, nadajući se da će potrošači da primete razliku. Mnogi prodavci se nadaju da potrošači mogu da govore o razlici između starog i poboljšanog proizvoda. Međutim, ponekad potrošači ne mogu da naprave raz-

liku zbog toga što diferencijalni pragovi variraju od čula do čula. Na primer, pošto naše čulo mirisa nije dobro razvijeno, često ne uspevamo da diferenciramo miris dve verzije istog predmeta, npr. parfema.[100]

Koncept perceptualnog praga je važan za još jedan fenomen - *sublimisanu percepciju*. Prema konceptu sublimisane percepcije (ubeđivanja), stimulanse koji deluju na čovekovo opažanje su suviše slabi da bi se mogli specifično zapaziti i saopštiti, ali ipak nisu toliko slabi da ne bi uticali na proces svesti i ponašanja. Sublimisana percepcija nije ono što se jasno vidi ili čuje, jer je u tom slučaju dostignut donji ili apsolutni prag sećanja osobe. [101]

Ovaj sublimisani prag je generirao mnoštvo kontroverzi u oblasti marketinga. Neki autori tvrde da je sublimisana propaganda akt kojim prodavci „ispiraju mozak” potrošačima, ali prodavci to demantuju. Potrošači veruju da su izloženi uticajima na tržištu bez njihove dozvole, što postavlja pitanje vezano za marketing etiku.

3. Selektivnost. Zbog mnoštva podsticaja koji svakodnevno utiču na nas, zapažanje mora biti *selektivno*, inače ne bi mogli da savladamo informacije. Iz velike mase podsticaja koji deluju na naša čula bira se samo mali deo. Aktivirajući potencijal podsticaja i svesno usmerene forme prijema informacija utiču na izbor podsticaja.

Zbog toga što prosečan potrošač operiše u kompleksnoj sredini, ljudski mozak pokušava da organizuje i interpretira informacije sa procesom koji se zove *selektivno zapažanje*, filtriranje izlaganja, sposobnosti shvatanja i retencije (zadržavanja u pamćenju). Ljudi su zaista svakog dana njihovog života izloženi ogromnom broju stimulansa. Čak i ako se to svede samo na komercijalne stimulanse, prosečan potrošač može biti izložen dnevno uticaju preko 1.000 promotivnih poruka. Nemoguće je za osobe, bez obzira koliko bile sposobne, da poklone pažnju svim ovim stimulansima i većina njih neće proći prvi filter. *Selektivno izlaganje* uticajima, kasnije povezano sa *selektivnom pažnjom*, podrazumeva da potrošač bira stimulanse koje smatra relevantnim. Drugim rečima, potrošač može da se „uključiti” ili „isključiti” od uticaja bilo kojeg stimulansa kojem je izložen.

Selektivno izlaganje se događa kada ljudi poklanjaju pažnju porukama koje su konzistentne sa njihovim stavovima i uverenjima i ignorišu poruke koje su nekonzistentne. Selektivno izlaganje znači da poslenici u marketingu moraju da rade izuzetno naporno da bi privukli pažnju potrošača. Njihove poruke zalutaće mnogim ljudima koji nisu na tržištu zbog proizvoda. Čak i ljudi koji su na tržištu

mogu da ne registruju poruku, osim ako se ona po nečemu ne izdvaja iz okružujućeg mora stimulansa. Stoga ljudi u marketingu moraju da shvate da su potrošači izloženi ogromnom broju stimulansa. Prema tome, da bi privukli pažnju potrošača, moraju da urade nešto specijalno. Ovo je princip koji stoji iza korišćenja velikih oglasa i korišćenja boje u moru crno-belih oglasa (ili upravo obrnuto - korišćenje crno-belog oglasa u sredini gde su svi oglasi u boji).

Stimulansi kojima su ljudi izloženi biraju se, u nekoj meri, aktivno - ljudi biraju kanal na TV koji će da gledaju, prodavnice u koje će da uđu, časopise koje će da čitaju. Druga izlaganja su u neku ruku slučajna - vožnjom kroz grad ljudi su izloženi reklamnim panoima, reklamama na vozilima itd.

Selektivno izlaganje uticajima može da dovede do sledeće dve situacije: selektivne distorzije (iskrivljavanja) i selektivne retencije. **Kvalitet opažanja** je, u suštini, pod uticajem obima iskrivljavanja (izobličavanja, distorzije) zapažanja. Ovo iskrivljavanje vodi tome da subjektivno opažanje, po pravilu, (više ili manje) odstupa od objektivne realnosti. Ova odstupanja se događaju naročito kroz selekciju informacija. U vezi sa ovim govori se o **selektivnom opažanju**. Na primer, pri propagandnom spotu potrošač ne zapaža mnoge detalje (npr. cipele osobe). Ova selekcija se, prvo, svodi na ograničeni kapacitet prijema potrošača. Dakle, potrošači sa svojim čulima ne mogu u potpunosti da obuhvate svoje okruženje, već samo zapažaju deliće isečaka. Drugo, zbog njihovih ograničenih kapaciteta obrade informacija iz okruženja, potrošači zapažaju samo selektivno. Pošto sve informacije ne mogu biti istovremeno obrađene u kratkoročnom pamćenju („radna memorija”), već se kod zapažanja putem neke vrste filtera određuje koje će se informacije primiti.

Problem na koji ovde nailazimo je činjenica da je pažnja selektivna - reagovanje na jedan podsticaj najverovatnije umanjuje pažnju koja se posvećuje drugim podsticajima. Selektivnost uglavnom funkcioniše tako što se pojedinac, u bilo kom trenutku, fokusira na određenu karakteristiku svog okruženja, pri čemu (relativno) isključuje ostale karakteristike. Razmotrimo sledeći primer: 1) Nađite nekoga ko nosi običan sat (onaj sa broččanikom i kazaljka, a ne digitalni). 2) Pitajte ga kako je na njegovom satu napisan broj 6, s tim da ne pogleda na sat. 3) Kad vam odgovori, kažite mu da pogleda na sat i proverite da li je u pravu. 4) Onda mu recite: „Kažite mi koliko je sati, ali ne gledajte na sat.” Kada ovo probamo u praksi, konstatujemo da većina ljudi ne može da kaže koliko je sati, mada su

prethodno pogledali na sat. Jasno je da su pogledali broččanik, dakle, morali su da vide i položaj kazaljki, ali pošto to nije bila informacija koja ih je interesovala, nisu je ni „videli”. [102]

Kontinualni proces selektivnosti ograničava naše opažanje. Zamislimo: [103]

- da smo **izloženi** samo malom delu svih marketing stimulansa (proizvodi, reklamne poruke, prodavnice). Ne možemo čitati svaki časopis ili posetiti svaku prodavnicu.

- da **opažamo** samo deo onoga čemu smo izloženi. Možemo čitati novine i ne registrovati oglas, ili možemo gledati televizijski program i ignorisati propagandne poruke.

- da **zadržavamo** samo deo onoga što smo selektivno zapazili. Možemo pročitati reklamnu poruku, ali je kasnije zaboraviti.

- da **reagujemo** samo delom na ono što smo zadržali.

Veliki problem za marketing - pre svega za korišćenje mera politike komuniciranja - rezultira iz okolnosti da se biološki uslovljen **kapacitet zapažanja** čoveka kreće unutar vrlo uskih granica. Tako ljudsko oko ne može u proseku da primi više od 200 informacionih jedinica u minutu, pri čemu se opet oko 4/5 svih informacija obuhvata samo preko očiju. Ali istovremeno ponuda informacija raste, tako da čovek uopšte može da primi samo oko 2% svih informacija.

U vezi sa prijemom informacija za marketing menadžment je od posebnog značaja **koliko i koje** informacije potrošač zapaža. Ovi kvantitativni i kvalitativni faktori opažanja zavise od različitih faktora. **Količina zapaženih informacija** zavisi od stepena pažnje, stepena traganja za informacijama, kao i jasnoće podsticaja. Ovi uticajni faktori su, opet, pod uticajem uključenosti (angažovanosti), koja predstavlja ciljno usmerenu formu aktiviranja potrošača ka traženju, prijemu, obradi i skladištenju informacija.

4.5.3 Pažnja

Pažnja je centralna konstrukcija za objašnjenje učinka opažanja. Ona označava privremeno (prolazno) povećanje aktiviranosti, koje dovodi do senzibiliziranja pojedinca u odnosu na određene stimulanse u okruženju. Pažnja tako dovodi do izbora podsticaja. Ovaj postupak izbora (filtriranje podsticaja) je neophodan, da bi se kod poplave podsticaja zapazili samo relevantni podsticaji i da se ne bi mozak preopterećivao.

Pažnja je proces kojim pojedinac alocira deo svoje mentalne aktivnosti na stimulans. Dok izlaganje stimulansima odražava da li se potrošači suočavaju sa stimulansima, pažnja odražava koliko mentalne aktivnosti oni posvećuju stimulansima. Da bi se informacija primetila potreban je određeni stepen pažnje.

Pažnja ima tri ključne karakteristike: 1) ona je selektivna, 2) može da se deli i 3) ona je ograničena.[104]

Selektivnost znači da mi odlučujemo o tome na šta želimo da se fokusiramo svaki put. Svakog datog trenutka izloženi smo potencijalno mnoštvu stimulansa. Kada odemo u prodavnicu, na primer, izloženi smo brojnim proizvodima, brendovima, oglasima, displejima, znacima i cenama i to sve u isto vreme. Pošto ne možemo simultano da ispitamo sve ove marketing stimulanse, moramo da odredimo na koje ćemo da se fokusiramo. Istraživanja pokazuju da ljudi poklanjaju manje pažnje stvarima koje su pre toga videli mnogo puta.

Drugi važan aspekt pažnje je da se ona **može deliti**. Dakle, možemo podeliti naše resurse pažnje u jedinice i neke od njih alocirati na jedan zadatak, a neke opet na drugi zadatak. Na primer, možemo voziti auto i istovremeno pričati sa saputnicima.

Treći, i kritičan aspekt, pažnje je da je ona **ograničena**. Mada možemo biti sposobni da delimo našu pažnju, ne možemo se baviti sa više stvari istovremeno, jedino ako je njihovo procesuiranje relativno automatski, dobro isprakovano i bez napora. Zamislite da gledate TV i istovremeno razgovarate sa svojim prijateljima. Kada konverzacija postane vrlo ozbiljna, morate da ugasite TV, kako biste vašu pažnju posvetili prijateljima. Činjenica da je pažnja ograničena objašnjava zašto potrošači koji razgledaju robu u nepoznatoj prodavnici imaju manje šanse da primete nove proizvode nego kada ti isti potrošači razgledaju poznatu prodavnicu. Potrošači će neminovno izgubiti iz vida neke proizvode kada pokušaju da poklone pažnju mnogim nepoznatim proizvodima.

Pažnja se uvek događa u okviru konteksta situacije. Isti pojedinac može da posveti različite nivoje pažnje istom stimulansu u različitim situacijama. Pažnja je determinisana sa ova tri faktora: **stimulans, pojedinac i situacija**.

Faktori stimulansa su fizičke karakteristike samog stimulansa. Karakteristike stimulansa kao što su veličina i boja su pod kontrolom prodavca i mogu da privuku pažnju nezavisno od pojedinca ili karakteristika situacije. Pažnja koja se privuče faktorima stimulansa nastoji da bude relativno automatska.[105]

Faktori pojedinca utiču na proces donošenja odluke. Pojedinac je vođen interesom ili potrebom. Interes takođe odražava stil života pojedinca i dugoročne ciljeve. Kratkoročni ciljevi su pod uticajem situacije. Pojedinci se takođe razlikuju po njihovoj sposobnosti da prikupe i asimiliraju informaciju. Tražena informacija reflektuje njihove potrebe. Naučnik traga za znanjem i knjigama, a sportista će biti zainteresovan za oglase u vezi energetske hrane i napitaka.

Donošenje odluke je takođe pod uticajem **situacionih faktora** kao što su pritisak vremena ili čistića ili zakrčenost mesta. Buka, ambijent, atmosfera mogu da stimulišu pojedinca, povoljno ili nepovoljno, u datoj situaciji. Ljudi pod pritiskom vremena nisu sposobni da poklone pažnju stimulansima kao oni koji imaju dovoljno slobodnog vremena.[106]

Dakle, korisno je znati da je pažnja pod uticajem kako eksternih stimulansa, tako i faktora unikatnih za svakog pojedinca. **Eksterni faktori** su kontrast, kretanje, ponavljanje, veličina i intenzitet podsticaja. Verovatnije je da će ljudi pokloniti pažnju stimulansu ako je posebno važan za njih, nov ili neočekivan, veći ili intenzivniji od ostalih stimulansa, u centru njihovog perceptualnog polja, izolovan, u boji, u pokretu, u kontrastu prema drugim stimulansima oko njega. **Interni faktori** su emocionalna i fizička situacija, a ponajviše očekivanja. Dakle, verovatnije je da će neko ko očekuje određeni stimulans, kao npr. plač deteta, percipirati taj plač nego neko ko ga ne očekuje.[107] Koje će stimulanse ljudi najpre registrovati? Ljudi će vrlo verovatno registrovati stimulanse: 1) koji su vezani za sadašnju potrebu, 2) koje oni anticipiraju i 3) čija je devijacija velika u odnosu na normalnu veličinu stimulansa.[108]

Dalja uticajna veličina na količinu zapaženih informacija je **stepen traganja za informacijama**. Potrošač može putem intenziteta i načina postupanja pri traženju informacija sam da se usmeri, kojim stimulima će da se izloži a koje će radije da izbegne.

Puko izlaganje stimulansima ne može da garantuje da će im potrošači pokloniti pažnju. Većina ljudi živi u sredini koja je ispunjena sa senzornim stimulansima, ali je njihov kapacitet da obrade ove informacije ograničen. Prema tome, oni moraju aktivno da biraju kojim stimulansima da poklone pažnju. Ovaj fenomen se naziva **selektivna pažnja**. Na primer, procenjuje se da ljudi registruju manje od 15% promotivnih poruka kojima su izloženi.

Upotreba stimulansa nije bez rizika. Treba izbegavati stimulanse koji privuku pažnju potrošača, ali mu ne prenesu i željenu poruku.

Poslenici u marketingu mogu da kontrolišu attribute stimulansa koje šalju svom auditorijumu. Ono što ne mogu da kontrolišu su individualizovani faktori koji utiču na pažnju: potrebe i motivi, stavovi, očekivanja osobe i sposobnost da podese stimulanse. Kao rezultat toga, neko ko nije gladan manje je verovatno da će uočiti reklamu za neku hranu, neko ko veruje da su japanski automobili superiorniji izfiltriraće propagandne poruke za Fiat, Peugeot, Mercedes, Volkswagen, Ford.

Činjenica da potrošači *percipiraju po izuzetku* (normalno uglavnom one stimulanse koji se čine različitim našim čulima) takođe ima druge implikacije za marketing. Na primer, poslenici u marketingu moraju da shvate da se pojedinac, tokom vremena, *adaptira* promenama u sredini. To je jedan od razloga što preduzeća, s vremena na vreme, menjaju svoje propagandne poruke. Ono što pobuđuje našu pažnju danas, sutra ne mora imati efekte. Ljudi teže da se prilagode stimulansima. Oni se upoznaju sa njima. Ali kada se stimulans promeni i udalji dovoljno od ranijeg iskustva, on opet može da pobudi pažnju. „Pauza koja osvežava”, „Stvari idu bolje sa Coca Colom” i „To je ono pravo” bili su slogani koje je kompanija Coca Cola napustila kada više nisu mogli da privuku pažnju. Zato poslenici u marketingu moraju prezentirati stimulanse koji se dovoljno udaljavaju od onoga što se očekuje, tako da će biti registrovani. Pošto percipiramo (zapažamo) po izuzecima, promena je važno sredstvo za privlačenje pažnje.

Pored toga, za količinu zapaženih informacija od značaja je *jednoznačnost stimulansa*. Na ovom mestu je posebno od značaja jasnoća stimulansa, koja omogućava potrošaču ocenu objekta zapažanja.[109]

4.5.4 Perceptualna interpretacija

Interpretacija se odnosi na značenje koje ljudi pripisuju fenomenu, bilo da potiče od stimulansa iz spoljnog sveta ili ideja i koncepata koje potiču iz misli same osobe. Kao što se ljudi razlikuju prema stimulansima koje zapažaju, tako će konačno pripisivanje značenja ovim stimulansima isto tako varirati. Dva čoveka mogu videti ili čuti isti događaj, ali njihova interpretacija tog istog događaja može biti sasvim različita. Čak i stimulansi koje potrošač registruje ne moraju nužno da prođu nameranim putem. Svaka osoba pokušava da uklopi informaciju koju prima u svoj postojeći misaoni set. *Selektivna distorzija*, kao što smo videli, opisuje tendenciju ljudi da menjaju ili „iskrive” informaciju u lično značenje. Ljudi teže da interpretiraju informaciju na način koji će pre da podrži nego da pobi-

je njihov unapred formiran zaključak, odnosno na način koji je u skladu sa njihovim stavovima i verovanjima. Ukoliko ljudi u marketingu ne uspeju da to shvate, posledice mogu biti katastrofalne.

Ljudi zaboravljaju mnogo od onoga što su naučili. Nastoje da zadrže informacije koje podržavaju njihove stavove i verovanja (*selektivna retencija* - selektivno zadržavanje u pamćenju). Selektivna retencija znači da se potrošači ne sećaju svih informacija koje su videli, čuli ili pročitali, čak samo nekoliko minuta nakon što su bili njima izloženi. To utiče na fazu prikupljanja internih i eksternih informacija u procesu donošenja odluka o kupovinu. Zbog toga trgovci nameštajem i automobilima često daju kupcima brošure, kataloge o proizvodima da ponesu sa sobom i podsete se, ako i kada zatreba. To čine i putničke agencije, dajući razne vrste materijala (prospekata, kataloga) potencijalnim kupcima paket aranžmana za godišnje odmore.

Čak i ako potrošači poklone pažnju poruci, ne moraju tačno *interpretirati* njeno značenje. U stvari, sasvim je uobičajena pogrešna interpretacija marketing komunikacija. Po jednoj studiji, u proseku 30% od televizijske komunikacije (komercijalne i nekomercijalne) bilo je pogrešno shvaćeno.

Među varijablama koje utiču na interpretaciju stimulansa su potrebe, motivi, prošlo iskustvo i očekivanja potrošača; kontekst situacije; naučena simbolička značenja za stimulanse; i redosled po kojem se primaju srodni stimulansi. Očekivanja su posebno važna: ljudi će često zapaziti ono što očekuju da uoče, kao što je npr. „njihova” marka mineralne vode, koja se proba, bolja od drugih maraka, čak i u slučaju kada su sa boca skinute etikete i oni pili neku drugu mineralnu vodu. Razna alkoholna i bezalkoholna pića, cigarete, parfemi, prehrambeni artikli i slično kada se testiraju u generičkom obliku postižu sasvim drugačije rezultate od onih koji se dobijaju kada se ti isti proizvodi pokažu sa njihovom markom. Zbog toga je često teško saznati da li je proizvod dobro zapažen. Kao i sa pažnjom, aspekt perceptualne interpretacije nad kojim imate najveću kontrolu je sam stimulans. Možete koristiti prednosti nekih bazičnih karakteristika stimulansa da prezentirate vaš proizvod na način koji će pojačati percepciju potrošača, ali morate voditi računa da ne kreirate neodgovarajuću interpretaciju.

Ljudi ne percipiraju pojedinačne stimulanse u izolaciji. Mozak nastoji da poveže ulazeće utiske sa slikom ostalih događaja koji već postoje u memoriji na bazi nekih fundamentalnih organizacionih principa. Brojni perceptualni principi opisuju kako se percipiraju i *organizuju stimulanse (perceptual-*

na organizacija). Ovi principi se zasnivaju na radu u Gestalt psihologiji, školi misli koja drži da ljudi izvlače značenja iz celine seta stimulansa, a ne iz bilo kojeg individualnog stimulansa.

Gestalt perspektiva nudi nekoliko principa vezanih za način kako se organizuju stimulansi. Četiri principa organizacije stimulansa koji potiču iz Gestalt psihologije i teorije „polja”, koji imaju svoju primenu i u marketingu, su: princip zatvaranja, princip blizine, princip sličnosti i princip figura-pozadina.[110]

4.5.5 Implikacije za marketing

Opažanje ima brojne *implikacije za marketing*. Možda je najznačajniji aspekt percepcije sa stanovišta marketinga taj da je selektivna. Prosečan potrošač je „izložen” brojnim porukama, od kojih ni stoti deo nema neki efekat na ponašanje. Individualni potrošač percipira proizvod prema njegovom *imidžu marke (brenda)* koji je rezultat iskustva sa proizvodom i neke promocije ili propagande. Ime proizvoda, dizajn pakovanja i iskustvo potrošača sa uočenim koristima koje proizvod pruža, sve to doprinosi perceptualnoj evaluaciji potrošača. O-tuda, *način* na koji potrošači percipiraju koristi proizvoda je mnogo važniji nego što su njegovi stvarni atributi. Na primer, jedna marka filma može da ponudi ekstremno atraktivnu vrednost za potrošača; može imati uporedivi kvalitet sa nekom drugom markom, ali se prodavati po mnogo nižoj ceni. Međutim, ako potrošač percipira da je film Kodak mnogo bolji, činjenica da je proizvod konkurenta zaista veće vrednosti biće irelevantna. Imidž marke i sopstveni koncept potrošača ponekad deluju zajedno u procesu donošenja odluke potrošača o kupovini. Imidž koji proizvod ima u mislima potrošača - tj. njegovo *pozicioniranje* - je verovatno važniji za njegov konačni uspeh nego što su njegove aktuelne karakteristike.

Percepcija je takođe važna u određivanju *odnosa cena-kvalitet* među markama. Za mnoge kupovine, gde kupci imaju na raspolaganju ograničene informacije, cena može da služi kao indikator kvaliteta proizvoda. Potrošači uočavaju pozitivan odnos cena-kvalitet: skupi proizvodi su percipirani kao proizvodi boljeg kvaliteta (škola misli: „Uvek dobijete ono što platite”, „Ako ne znaš šta je dobro, pitaj šta je skupo”, „Nisam toliko bogat da kupujem jeftine stvari”). Potrošači mogu da se uzdrže od kupovine proizvoda, ako misle da je cena suviše visoka ili suviše niska. Formulirana je interesantna hipoteza da potrošač koji kupuje ima u vidu dve granice cene - gornju i donju. Sve iznad gornje granice je suviše skupo; sve ispod donje granice

mora biti lošeg kvaliteta. Percepcija cene je, međutim, samo deo ukupnog imidža marke.

Percepcija je takođe važna u oceni *rizika* vezanog za kupovinu. Ponašanje potrošača uključuje rizik u smislu da će svaka akcija potrošača izazvati posledice koje on ne može da anticipira sa bilo kojom aproksimativnom izvesnošću, od kojih će neke u najmanju ruku verovatno biti neprijatne. Tako, kada po prvi put ulazimo u novi bar, kada rezervišemo odmor za praznik ili sto u restoranu za neki važan događaj, kupujemo novi auto, svesni smo rizika koji je uključen u naše odluke. Ovde se ističu dve važne dimenzije *percipiranog rizika* - moguće negativne posledice i nivo neizvesnosti (verovatnoća da će se dogoditi negativne posledice).

Pod percipiranim rizikom se podrazumevaju posledice ponašanja koje se smatraju štetnim, koje potrošači nisu mogli da predvide.[111] Mada je neki stepen uočenog rizika verovatno vezan za sve transakcije kupovine, čini se da je veći rizik prisutan u kupovini usluga nego u kupovini proizvoda. Razlozi za to su brojni. Prvo, neopipljiva priroda usluga i njihov visok nivo kvaliteta iskustva impliciraju da usluge generalno moraju biti odabrane na bazi manje informacija o kupovini nego što je slučaj sa proizvodima. Postoji jasan dokaz da veća neopipljivost (bilo dobara ili usluga) povećava percepcije rizika. Drugo, zbog toga što su usluge nestandardizovane, potrošači će uvek osećati neku neizvesnost oko ishoda i posledica svaki put kada se usluga kupi. Treće, kupovina usluga može da uključi veći uočeni rizik od kupovine proizvoda zbog toga što, uz neznatne izuzetke, usluge nisu povezane sa garancijom. Nezadovoljni kupac usluge retko može da „vrati” uslugu, pošto ju je već potrošio do momenta kada je postao svestan svog nezadovoljstva. Konačno, mnoge usluge (npr. medicinska dijagnoza, kontrola zaraznih bolesti) su toliko tehničke ili specijalizovane da potrošači ne poseduju ni znanje ni iskustvo da ocene da li su zadovoljni, čak i posle konzumiranja usluge.[112]

U kupovini proizvoda, i posebno usluga, postoji više tipova rizika:[113]

Funkcionalni rizik ili rizik rezultata sa nezadovoljavajućim ishodom je verovatnoća da pružena usluga neće da funkcioniše ili pruži korist zbog koje je kupljena. Na primer, da li će se odmor provesti u skladu sa obećanjem u brošuri?

Finansijski rizik je iznos novčanog gubitka koji snosi potrošač ako usluga ne uspe. Kupovina usluga uključuje viši nivo finansijskog rizika nego kupovina dobara, jer manje uslužnih firmi ima gara-

nciju vraćanja novca. Na primer, da li je ručak vredan onoliko koliko smo platili za njega?

Rizik izgubljenog vremena se odnosi na period vremena koji kupac izgubi zbog manjkavosti usluge. Na primer, koliko dugo ću morati da čekam za jelo?

Rizik propuštene povoljne prilike se odnosi na rizik koji je prisutan kada potrošači moraju da biraju jednu od dve usluge. Pretpostavimo da se neko suoči sa odlukom da ide na neki rock koncert ili fudbalsku utakmicu. Oba događaja se odigravaju u isto vreme, tako da je nemoguće prisustvo na oba. Rizik propuštene zgodne prilike se bavi propuštenom prilikom doživljaja potrošača kada donosi odluku između dve mogućnosti. Izbor jedne automatski će eliminisati drugu. Ako se ona izabrana ne pokaže zabavnom, onda je propuštena prilika koju je pojedinac imao da kupi onu drugu.

Psihološki rizik je verovatnoća da kupovina usluge neće da se uklopi u self-koncept pojedinca. Usluge koje imaju visok stepen uticaja na self-koncept pojedinca teže da imaju visok psihološki rizik. Usluge koje imaju visoku kognitivnu i emocionalnu vrednost često imaju visok stepen psihološkog rizika. Takve usluge obuhvataju obrazovanje, zabavu, tetoviranje, fitnes dvorane i religiozne organizacije.

Društveni (socijalni) rizik je tesno povezan sa psihološkim rizikom. On se odnosi na verovatnoću da usluga neće biti primljena sa odobravanjem od drugih koji su značajni za potrošačevo donošenje odluke, odnosno da neće kupca dovesti u neprijatnu situaciju pred drugima. Usluge sa visokom vidljivošću teže da imaju visok društveni rizik. Restorani i modni frizeri su primeri uslužnih delatnosti za koje se smatra da imaju visok društveni rizik. Na primer, šta će često posećivanje nekog restorana reći drugima o meni.

Fizički rizik je verovatnoća da će usluga stvarno dovesti do fizičke povrede potrošača. Mnoge usluge sadrže neki stepen fizičkog rizika. Kada se ide kod lekara na medicinski tretman, postoji rizik da će ta procedura izazvati neželjene sporedne efekte. Kupovinom karte za javni prevoz postoji mala šansa da će doći do nezgode koja može izazvati fizičku povredu. Čak i lične usluge, kao što je korišćenje solarijuma, nose sa sobom određeni stepen fizičkog rizika. Ili, na primer, da li je noćni klub sigurno mesto za mene?

Rizik vezan za okruženje se odnosi na neizvesnost potrošača oko moguće štete koju može u okruženju da izazove sama usluga ili proces pružanja usluge (energija i materijali koji se koriste tokom procesa pružanja usluge npr. avio-prevoznika). O-

vaj rizik danas postaje sve važniji u procesu odlučivanja potrošača.

Rizik dovodi do zabrinutosti i da bi ga smanjili ili izbegli pokušavamo da nađemo metode da se borimo sa njim. Povećanje u percipiranom riziku pri kupovini usluga sugerise korišćenje strategija za smanjenje rizika. **Smanjenje rizika** može se postići taktikama koje direktno smanjuju rizik (npr. garancije) ili utvrđivanjem faktora koji doprinose percepciji rizika (npr. činjenje usluga opipljivijim). Na primer, UPS i FedEx daju pošiljaocima pošiljki kontrolni broj tako da mogu da prate njihovu isporuku online i tačno znaju gde im je paket. Ovaj sistem pomaže da se smanji rizik za potrošače. Još jedno sredstvo za smanjenje rizika za neke usluge moglo bi da bude nuđenje besplatnog, ili uz niže troškove, perioda probe. U stepenu u kojem je to moguće, davaoci usluga trebalo bi da naglase obuku zaposlenih i druge procedure za standardizovanje njihovih ponuda, tako da kupci nauče da mogu da očekuju dati nivo kvaliteta, opet smanjujući percipirani rizik.[114]

Potrošači generalno nastoje da smanje rizik u njihovom procesu odlučivanja o kupovini proizvoda, bilo putem smanjenja negativnih posledica ili putem smanjenja percipirane verovatnoće da će se dogoditi negativne posledice. Potrošači mogu da smanje rizik putem niza sredstava kao što su prikupljanje informacija o proizvodu, kupovanje malih količina radi testiranja i jednostavno ne očekujući suviše od proizvoda, pružanje garancija, davanje opširnih informacija o upotrebi proizvoda, obezbeđenje podrške od uticajnih ljudi, kupovanjem dobro poznate i najskuplje marke, kupovanjem od prodavca sa reputacijom.

4.6 Učenje i memorija

4.6.1 Priroda učenja i pamćenja

Učenje je veoma bitno za proces potrošnje. U stvari, ponašanje potrošača je uglavnom **naučeno** ponašanje. Putem učenja ljudi stiču većinu njihovih stavova, vrednosti, sklonosti, ponašanja, preferencija, simboličkih značenja i osećanja. Kultura, porodica, prijatelji, masovni mediji i propaganda obezbeđuju naučena iskustva koja utiču na tip stila života za kojim ljudi čeznu i proizvode koje konzumiraju.[115]

Kao faktor koji utiče na zapažanja osobe, **učenje** može biti definisano kao **promene u ponašanju osobe koje rezultiraju iz ranijeg iskustva i dobijenih informacija**. Međutim, takođe po definiciji, učenje ne može da uključi promene u ponašanju koje se mogu pripisati instinktivnom reagovanju,

rastu ili privremenom stanju organizma kao što su glad, umor i spavanje. Van ove definicije učenja, među psiholozima postoji mala saglasnost u vezi prirode učenja, kako se ono događa i šta ga stimulira ili sprečava. Učenje utiče na vrednosti, stavove, ličnost, ukus i skoro svaki drugi aspekt našeg ponašanja kao potrošača.

Preko procesa učenja vrši se skladištenje informacija koje su dobijene procesom zapažanja. Ove informacije se skladište u dugoročno pamćenje (memoriju) i mogu se otuda pozvati i obrađivati putem kratkoročnog pamćenja. Napomenimo da odluka može biti „dobra” samo onoliko, koliko su bile dobre za nju prikupljene informacije. Da bi akt kupovine mogao da se objasni, mora se stoga pokušati da se analiziraju informacije koje će u okviru takvog odlučivanja biti obrađene. Pre svega, treba ukazati na to da ne postoje nikakve informacije same po sebi. Pre nego što čovek raspolaže sa informacijom, najpre mora da se neki stimulans - koji se osetio preko čula - pretvori u signal i uskladišti. Može se poći od toga da svaki čovek stalno slučajno prima mnoštvo informacija i deo toga skladišti. To se u literaturi opisuje sa pojmovima **učenje sa malom uključenošću**, **uzgredno učenje**, **posmatračko učenje**. Ova tri pojma se odnose na postupke učenja, koji se odvijaju pasivno i bez namere dobijanja informacija. Pri tom se misli na to kada se slučajno čuje izjava drugih, na nesvesno primanje propagandnih poruka i slično. Naprotiv, sa terminom **latentno učenje** misli se na pribavljanje informacija, koje je usledilo sasvim namerno, ali ipak ne da služi neposrednom odlučivanju u kupovini. Tako mnogi ljudi sa interesovanjem čitaju izveštaje o testiranju i za proizvode koje ne žele neposredno da kupe. I potrošači rado i dugo po svojoj volji razgledaju izlog prodavnice. Ove informacije, kao i iskustva stečena pri ranijim procesima odlučivanja u kupovini i potrošnji predstavljaju **zalihu internih informacija**, za kojima se uvek najpre posegne u sličnim procesima rešenja problema.[116]

Kod **prijema informacija** od interesa je da se sazna kako informacije dospevaju u „radnu memoriju” potrošača. Pri tom postoje različiti načini kojima se informacije mogu primiti. Najpre treba napraviti razliku da li se radi o prijemu internih ili eksternih informacija. Kod prijema **internih** informacija, informacije koje su u dugoročnom pamćenju prevode se u kratkoročno pamćenje (memoriju). Ovde se navodi npr. iskustvo sa nekim ponudajem ili imidžom nekog proizvoda. Informacije mogu dospeti u kratkoročno pamćenje aktivno (npr. putem svesnog pozivanja na iskustvo) ili pasivno (npr. putem slučajnog sećanja).[117]

Kod prijema **eksternih** informacija, naprotiv, informacije deluju spolja na pojedinca, pri čemu se isto tako pravi razlika između aktivnog i pasivnog prijema informacija. Pasivan prijem informacija može biti svestan (npr. pri razgledanju propagandne poruke) ili nesvestan (npr. pri posmatranju plasmana proizvoda u igranom filmu). Aktivan prijem informacija može uslediti impulsivno, svesno ili po navici.[118]

Kod mnogih odluka o kupovini poseže se za internim informacijama, pošto se informacije iz dugoročnog pamćenja prenose u kratkoročno pamćenje - tako npr. sećanja na ranija pozitivna iskustva sa proizvodom i kupovinom. Za marketing menadžment je otuda važno da sopstvene propagandne poruke budu preuzete u dugoročno pamćenje potrošača. Ako potrošač ima u svom dugoročnom pamćenju uskladištenu informaciju o proizvodu preduzeća, za preduzeće raste verovatnoća da će biti uzeto u obzir zbog internog prijema informacija kod procesa odlučivanja o kupovini. Iz ovog razloga na značaju dobijaju mere komuniciranja koje su usmerene dugoročno.[119] Eksterne informacije će se tražiti pre svega onda, kada je visoko aktiviranje. To zavisi od ličnosti (sklonost ka informacijama) potrošača i situacije u dotičnom okruženju (uočeni rizik kupovine). Što su ova dva faktora veća, veća je potreba za traženjem eksternih informacija.

4.6.2 Uloga pamćenja u učenju

Pamćenje je po redosledu poslednja faza procesa informisanja potrošača. Podrazumeva prenošenje informacija u memoriju potrošača. Sam proces pamćenja (memorisanja) ima sledeće faze: eksterni inputi → šifriranje → skladištenje (čuvanje) → pretraživanje (povlačenje, pozivanje) informacija iz memorije. U pamćenju (memoriji) se trajno skladišti ono što je naučeno. Pamćenje je psihološki proces kojim se čuva znanje. U najužoj je vezi sa učenjem. Pamćenje je preduslov za učenje, a učenjem usvajamo informacije prilikom pamćenja. Na pamćenje gledamo kao na: 1) kapacitet - mesto gde se čuvaju informacije i 2) proces obrade informacija.

Postoje različite vrste pamćenja. Prema **vrsti materijala** razlikujemo simboličko, motoričko, logičko i mehaničko. Prema **načinu usvajanja** razlikujemo namerno (uzrokovano interesima, željama, sklonostima, motivacijom) i nenamerno (slučajno). Prema **vremenu zadržavanja informacija** razlikuju se senzorno, kratkoročno i dugoročno pamćenje.

U **teoriji slojevitog/strukturiranog pamćenja** proces pamćenja se posmatra kao korišćenje tri različita područja za skladištenje u ljudskom moz-

gu (*model tri memorije*): senzorna, kratkoročna (radna) i dugoročna memorija. Kada se interpretira informaciono ponašanje potrošača u toku procesa, onda će faze traženja informacija, prijema informacija i obrade informacija tri pomenute vrste memorije poređati na sledeći način (slika 6-10):[120]

1. senzorna memorija (ultra kratka memorija): ovde se kratkoročno skladište utisci koji su registrovani našim čulima i uzimaju u razmatranje sa ostalim konstelacijama podsticaja - npr. okruženje proizvoda. Dalja obrada, koja obuhvata izbor, interpretaciju i povezivanje primljenih podsticaja, sledi „poluautomatski” i nije joj još uvek potrebna nikakva usmerena pažnja. Ovo je kritična faza u prijemu informacija: ukoliko se informacija smatra vrednom, prenosi se u sledeći nivo memorije, ako ne, onda je zauvek izgubljena. Kapacitet skladišta senzornog memorisanja je vrlo veliki, a trajanje skladištenja vrlo kratko (oko 0,1 do 1 sekunde). Stoga je snaga senzorne memorije u njenom kapacitetu, a slabost u njenom trajanju. Na primer, osoba može prolaziti pored pekare i osetiti primamljiv miris hleba koji se peče unutra. Iako je ovaj osećaj trajao samo nekoliko sekundi, on je dovoljan da omogući osobi da odredi da li treba dalje da istražuje ili ne. Ako se informacija zadržava za dalju obradu, ona prolazi kroz kontrolni ulaz i prenosi do kratkoročne memorije.

2. kratkoročna (radna) memorija: ovde se izbor podsticaja obavlja u zavisnosti od potencijala aktiviranja. Ovde se podsticaji pretvaraju u informacije. Tokom ovog procesa preuzimaju se informacije ranijeg iskustva koje su uskladištene u dugoročnoj memoriji. Preuzima se samo deo informacija (selektivno preuzimanje informacija). Kapacitet memorije je ograničen. Informacije kratkoročne memorije se koriste posle nekoliko sekundi

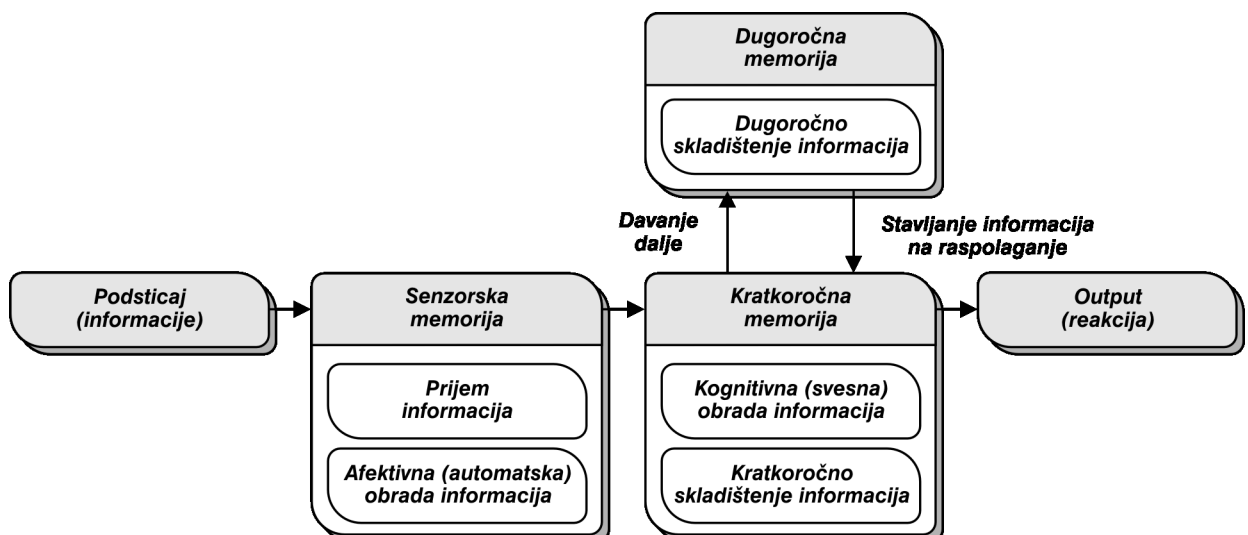
ili prelaze u dugoročnu memoriju. Dobar primer za kratkoročnu memoriju u svojstvu „radne memorije” je situacija kada potražimo broj telefona i zapamtimo ga onoliko dugo koliko traje biranje (često ga u sebi ponavljamo), a zatim ga zaboravimo. Informacija je dovoljna za reakciju - npr. ubod komarca.

3. dugoročna memorija: dugoročna memorija predstavlja, jednostavno, pamćenje čoveka. Informacije koje su već obrađene (kodirane) i organizovane za kognitivnu jedinicu dugoročno se memorišu i - prema prevladavajućem shvatanju - nikada se više ne zaboravljaju. Zaboravljanje informacija se većinom svodi na nedostajuću mogućnost zahvatanja postojećih informacija. Za marketing situaciju je tipično npr. da potrošač pamti marku ili deo marke, npr. logo, koji mu pomaže da identifikuje kodiranu informaciju. Kapacitet memorije je neograničen, a trajanje dugo ili permanentno. U dugoročnoj memoriji se manifestuje znanje i iskustvo čoveka.

Memorija je ključni faktor u učenju. Ona nam omogućava da se podsetimo našeg učenja kada nam je to potrebno, proces koji je poznat kao *podsećanje*. Memorija je važna u ponašanju potrošača po tome što im omogućava da ožive ili prepoznaju ranije doživljaje, iskustva. Tako, na primer, kada odlučujemo gde da odemo na kafu, koristimo našu memoriju da oživimo ranija prijatna iskustva da bi olakšali našu odluku. Na sličan način, ako pokušavamo da donesemo odluku u kojem hotelu da odsednemo, memorija nam pomaže da prepoznamo marke u direktorijumu hotela.

Učenje je koncept koji je težak za izučavanje, jer ga je nemoguće zapaziti. Umesto toga, možemo samo da zapazimo promene u ponašanju koje se, možemo zaključiti, događaju zbog učenja. Glavni konflikti se javljaju kada pokušamo da otkrijemo

Slika 6-10 Memorijski model za prikaz elementarnih kognitivnih procesa [121]



kako učenje funkcioniše. Interpretiranje i predviđanje procesa učenja potrošača je realan ključ za razumevanje ponašanja potrošača. Zbog toga je prava šteta što se još nije pojavila jednostavna teorija učenja kao univerzalno primenjiva i prihvatljiva. Ovde se opisuju sledeće teorije: 1) **teorije biheiviorističkog učenja** (učenje putem uslovljavanja: klasično uslovljavanje i instrumentalno ili operantno uslovljavanje), 2) **teorije kognitivnog učenja** (učenje na modelu, Gestalt teorija i teorija polja).

Jedan od načina kojim učimo je **asocijacija**. Pretpostavimo da vidite i osetite miris sveže pečenog hleba, pojedete malo i smatrate ga zadovoljavajućim. Sledeći put kada vidite i osetite miris svežeg hleba, očekujete da će vam njegovo jedenje opet pričiniti zadovoljstvo. Ovaj proces učenja asocijacija je **uslovljavanje** i ono ima dve osnovne forme:

- u **klasičnom uslovljavanju** učimo da povežemo (asociramo) dva stimulansa i da tako anticipiramo događaj. Stimulans je svaki događaj ili situacija koji izaziva reagovanje. Učimo da će sevanje munje biti praćeno grmljavinom, tako da se, kada sevne munja u blizini, iznenada trgnemo.

- u **operantnom uslovljavanju** učimo da povežemo reagovanje (naše ponašanje) i njegovu posledicu. Tako, učimo da ponavljamo akte iza kojih slede dobri rezultati i izbegavamo akte iza kojih slede loši rezultati.

Uslovljavanje nije jedini oblik učenja. Putem **kognitivnog učenja** stičemo mentalne informacije koje usmeravaju naše ponašanje. *Učenje posmatranjem*, jedna od formi kognitivnog učenja, omogućava nam da učimo iz iskustva drugih - posmatramo ih i učimo.

Putem učenja, mi, ljudska bića, smo sposobni da se adaptiramo našem okruženju. Učimo da očekujemo i pripremamo se za značajne događaje kao što su hrana ili bol (*klasično uslovljavanje*). Učimo da ponavljamo akte koji donose dobre rezultate i da izbegavamo akte koji donose loše rezultate (*operantno uslovljavanje*). Učimo se novom ponašanju putem posmatranja događaja i gledanja šta rade drugi, a putem govora učimo stvari koje nismo ni doživeli ni posmatrali (*kognitivno učenje*).[122]

4.6.3 Teorije biheiviorističkog učenja

Teorije biheiviorističkog učenja pretpostavljaju da se učenje događa kao rezultat reagovanja na eksterne događaje. Psiholozi koji prihvataju ovo stanovište se ne usmeravaju na proces internog razmišljanja. Umesto toga, oni prilaze svesti kao „crnoj kutiji” i ističu opservirajuće aspekte (stimulanse i reakcije na te stimulanse) ponašanja.

Ovo stanovište je predstavljeno sa dva glavna pristupa učenju: klasično uslovljavanje i instrumentalno uslovljavanje. **Klasično uslovljavanje** pokušava da kreira asocijaciju između stimulansa (npr. imena brenda) i nekog reagovanja (npr. ponašanje ili osećanje). **Instrumentalno** ili **operantno uslovljavanje** pokušava da kreira asocijaciju između reagovanja (npr. kupovina brenda) i nekog ishoda (npr. satisfakcija) koji služi da pojača reagovanje.[123]

4.6.3.1 Klasično uslovljavanje

Kod **učenja putem klasičnog**, odnosno **reaktivnog uslovljavanja** (teorija stimulans → reakcija) načini ponašanja se shvataju kao reakcija na zajednički nastup dva podsticaja. Pri tom se izvesno vreme nude zajedno jedan podsticaj koji je za potrošača neutralan sa podsticajem na koji potrošač reaguje sa velikom verovatnoćom. Posle određenog vremena, i prvobitno neutralan podsticaj konačno izaziva istu reakciju kao podsticaj koji je jednostavno odgovoran za reakciju potrošača. Pojedinaac je dakle „naučio” da reaguje na prvobitno neutralan podsticaj, ovaj podsticaj je postao „**uslovan**”. Kao što neki neutralan podsticaj može da postane uslovan, isto tako neki uslovni podsticaj može ponovo postati neutralan podsticaj.

Teorija stimulans → reakcija je najvažnija teorija sa stanovišta marketinga (pošto se skoro sva istraživanja i filozofija marketinga zasnivaju na njoj). Ona smatra da je učenje ono što se događa kada se uspostavi karika između određenog stimulansa i određenog reagovanja. Tvorac klasične teorije stimulans - reakcija je ruski fiziolog I. Pavlov. On je pre pola veka ustanovio da je učenje proces asociiranja, koji omogućuje da se na isti način reaguje na delovanje istih stimulansa iz sredine. U poznatom eksperimentu sa psima, Pavlov bi pozvonio zvonom neposredno pre nego što bi nahranio psa. Konačno, pas je povezujući (asocirajući) zvuk zvona sa dolaskom obroka, naučio da luči pljuvačku (koja se kod psa inače izazivala samo putem hrane) uvek kada bi zvono zazvonilo, bez obzira da li se donosila hrana ili ne. Kao rezultat, Pavlov je zaključio da je učenje uglavnom asocijativni proces. Pavlov je demonstrirao tip učenja koje se naziva **uslovljavanje**, u kojem čovek ili životinja uče da povezuju stimulanse sa reagovanjem. U slučaju pasa, oni su naučili da luče pljuvačku (reagovanje) kadgod čuju zvono (stimulans). Ovu pojavu Pavlov je najpre označio kao „psihička reakcija”, a kasnije kao „**uslovni refleks**”.

Tip uslovljavanja koji je Pavlov koristio naziva se takođe **asocijativno učenje**, zbog toga što su psi

naučili da povezuju (asociraju) dva stimulansa koji obično nisu povezani jedan sa drugim (zvonjenje zvona i hranu) i da na isti način odgovore na oba (lučenjem pljuvačke). Asocijativno učenje se primenjuje primarno na automatsko reagovanje - stvari nad kojima imamo malu kontrolu, kao što su kad pocrvenimo, žmirkamo ili refleksi.

Najvažnija primena klasičnog uslovljavanja u marketingu je **emocionalno uslovljavanje**. U okviru emocionalnog uslovljavanja teži se da se neka marka ili proizvod povežu sa pozitivnim osećanjem i time poveća verovatnoća kupovine. To će se postići, pošto potrošač istovremeno koristi dva podsticaja (proizvod i emocionalnu situaciju). To može biti npr. prikazivanje nekog još nepoznatog auta (neutralni podsticaj) sa nekom emocionalno izazivajućom pozadinom (npr. plaža, sunce) u nekom reklamnom spotu. Cilj je da se kod potrošača pri zapažanju auta kasnije izazovu iste pozitivne emocije, koje je doživio u vezi sa plažom i suncem. Za poslenike u marketingu je od posebnog interesa to što su **emocije** automatske reakcije koje su predmet asocijativnog učenja. Otuda, oni nastoje da povežu njihove proizvode sa situacijama i ljudima za koje se veruje da će pobuditi pozitivna osećanja kod potrošača. Ovo je dovelo do shvatanja da bi bilo moguće koristiti uslovljavanje za promenu ponašanja ljudi u željenom smeru, nešto što su ljudi iz marketinga oduvek pokušavali da urade. Ono što oni pokušavaju da urade to je da povežu određene proizvode i usluge sa imidžima koji su atraktivni za potrošače, kao u prethodnom primeru sa autom.

Čak i kreditna kartica postaje uslovni stimulans koji podstiče na veće trošenje, naročito pošto je ona stimulans koji je prisutan samo u situacijama gde potrošač troši novac. Ljudi uče da mogu da obave veće kupovine kada koriste kreditne kartice, a takođe se došlo do zaključka da ostavljaju veće napojnice nego što rade kada ostavljaju gotov novac.

4.6.3.2 Instrumentalno uslovljavanje

U teoriji klasičnog uslovljavanja pri objašnjavanju nastanka veze stimulans (S) → reakcija (R) naglašava se komponenta stimulansa, dok posledice ponašanja ne igraju nikakvu ulogu. Nasuprot njoj, **teorija instrumentalnog** ili **operantnog uslovljavanja** posvećuje posebnu pažnju strani reagovanja (ili operanta). Kod procesa učenja vodi se računa, pre svega, o vezi ponašanja i njegovih posledica. Ovaj drugi tip uslovljavanja (**učenje putem instrumentalnog uslovljavanja**), koji je detaljno istražen u radovima psihologa B. F. Skinnera uključuje dobrovoljno, a ne automatsko reagovanje. Prema principu **pojačavanja**, reakcije koje se nagrađuju

verovatnoće se ponoviti, dok reakcije koje prolaze nenagrađeno (kažnjavanje) nije verovatno da će se ponoviti. Zbog toga što je uspešan marketing tesno povezan sa ponašanjem ponovljene kupovine, to je presudno da se obezbedi pojačavanje za željeno ponašanje. U marketingu, glavni izvor pojačavanja je dobro funkcionisanje proizvoda - deterdžent za pranje rublja treba zaista da izvršno pere rublje. Ostali marketing metodi za obezbeđivanje pojačavanja potrošača su rabati, premije, dodaci, nagrade za izvršen „pravi izbor”. [124]

Model stimulans → reakcija, sa pojačanjem kao esencijalnim elementom, je korisno objašnjenje procesa učenja. Četiri faktora - nagon (poriv), signal (uputstvo za postupanje), reagovanje i pojačavanje - su fundamentalni za proces. **Nagon** (ili motiv) je snažan interni stimulans koji pokreće na akciju, traži neku vrstu reakcije. Može biti urođen kao što je glad, žeđ, seks, strah, nesigurnost ili može biti naučen kao potreba za statusom, prestižom. Koncept motivacije je važan za teoriju učenja. Setimo se, motivacija je zasnovana na potrebi ili želji. Motivacija deluje kao podsticaj za učenje. Na primer, dečak koji želi da postane dobar teniser motivisan je da nauči sve što može o tenisu i da ga upražnjava kadgod može.

Signali (saveti, znaci) su slabiji eksterni stimulansi iz bilo kojeg eksternog izvora, koji određuju obrazac ovog reagovanja na nagon - „kada”, „gde” i „kako” ponašanja u reagovanju. Znaci su stimuli koji daju smer ovim motivima. Oni se percipiraju kao signali za akciju. Propagandne poruke često služe kao signal za akciju. Ako je osoba žedna (bazični nagon), promocija osvežavajućeg napitka može da podstakne onoga ko gleda TV da smanji taj nagon posetom frižideru ili prodavnici u susedstvu. Na tržištu, cena, stajling, pakovanje, propaganda i izlaganje u prodavnici služe kao putokazi koji pomažu potrošačima u zadovoljavanju njihovih potreba.

Reagovanje je jednostavno reakcija u ponašanju na nagon i znake za akciju. To je sve što se dogodi kao reakcija na stimulisanu potrebu. Pojedinci različito reaguju na signale za akciju, bazičajući se na tome kako su bile nagrađene njihove prošle reakcije. Učenje se događa u meri u kojoj postoji direktna veza (odnos) između stimulansa i reagovanja.

Pojačavanje se javlja kada je reagovanje nagrađujuće, zadovoljavajuće. To je stepen u kojem je zadovoljstvo izvedeno iz reagovanja. Ako je reagovanje nagrađujuće i pozitivno, pojedinac će verovatno reagovati na isti način na signal svaki put kada se on pojavi. Ako se reagovanje pojačava, rezul-

tat je formiranje navike. Proces odlučivanja pojedinca postaje rutinski. Ako se reagovanje tokom vremena ne pojačava, dolazi do gašenja i naučene navike iščezavaju.

Ako je reagovanje zadovoljavajuće, uspostavlja se veza između signala (znaka) i reagovanja; to jest, naučiće se obrazac ponašanja. Učenje, prema tome, nastaje iz pojačavanja. Otuda naziv za ovu teoriju **učenje na uspehu**. Stalno pojačavanje dovodi do stvaranja navike. Kada je jednom uspostavljen obrazac ponašanja po navici, on zamenjuje svesno, dobrovoljno učenje. Što je jača navika, to će konkurentskom proizvodu biti teže da slomi tu naviku i uđe u polje učenja potrošača.

S druge strane, ako originalna akcija reagovanja nije odgovarajuća (nenagrađujuća), svest potrošača je otvorena za neki drugi set signala koji vodi do nekog drugog reagovanja. Na primer, potrošač može da kupi proizvod supstitit ili pređe na drugu marku.

Proces učenja mogao bi se ilustrovati žednom osobom. Nagon žeđi može biti zadovoljen na razne načine. Ali ako se osobi dogodi da prođe pored automata i vidi znak „7 Up” - **signal** - onda može da zadovolji nagon sa **reagovanjem** - kupovinom „7 Up”. Ako je iskustvo zadovoljavajuće, dogodiće se pozitivno **pojačavanje** i naš prijatelj može biti brži u zadovoljavanju ovog nagona na isti način u budućnosti.

Razlika između klasičnog i instrumentalnog uslovljavanja razjašnjena je na slici 6-11. Kod klasičnog uslovljavanja samo se tematizuje kako potrošač uči da na neki spoljni podsticaj (stimulus) reaguje (reakcija). Kod instrumentalnog uslovljavanja se istražuje kako potrošač uči da menja svoje načine ponašanja zbog pozitivnih ili negativnih delovanja njegovog ponašanja (pojačavanje načina ponašanja pri nagrađivanju i slabljenje pri kažnjavanju).

Postoje tri osnovna koncepta uslovljenog učenja: ponavljanje, uopštavanje (generalizacija) i diskriminacija stimulusa. **Ponavljanje stimulusa** kojima je izložen potrošač preko privredne propagande, pretežno dovodi do istog ponašanja u kupo-

vini proizvoda i usluga. Evidentno je da intenzivno ponavljanje stimulusa bitno uslovljava njihovo prihvatanje. Pretpostavlja se da postoji tačka iznad koje ponavljanje više nema efekta na ponašanje potrošača.[125] Ponavljanje može da se vrati kao „bumerang”, ako ponovljena poruka počne da nervira ili zamara one kojima je namenjena. Preterano ponavljanje može da dovede do toga da je ljudi izbegavaju, postanu indiferentni ili je negativno procene. Otuda oni koji se bave propagandom moraju da definišu pravu ravnotežu u ponavljanju, kako bi njihove poruke postigle najbolji mogući efekat. Takođe, treba imati u vidu da ponavljanje usporava proces **zaboravljanja**.

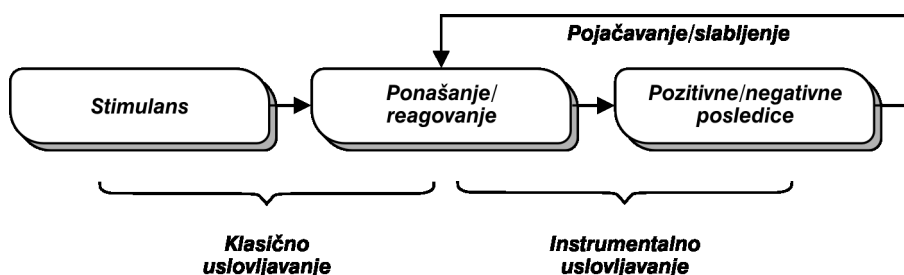
Ljudi iz marketinga primenjuju i druga dva (uslovljavajuća principa) koncepta iz biheiviorističke teorije učenja u njihovim naporima u pakovanju i promociji. Na primer, po **principu generalizacije** stimulusa, ljudi će naučiti da reaguju na isti način na iste ili slične stimulusne.

Proširivanje linije proizvoda - praksa dodavanja srodnih proizvoda već afirmisanoj marki - je jedna od strategija marketinga koja funkcioniše na principu generalizacije stimulusa. Na primer, Coca-cola je dugo bila samo jedan proizvod, a sada je ima u najmanje šest varijanti (Classic coke, Diet coke, Caffeine-free coke, Caffeine-free diet coke, Cherry coke, Diet cherry coke). Odavno se već nude na tržištu proširenja linije proizvoda koja uključuju različite veličine, boje, ukuse, mirise, a sada se takođe nude **proširenja forme proizvoda** (npr. sapun u čvrstom i tečnom stanju) i **proširenja kategorije proizvoda** (olovke i nožići za brijanje za jednokratnu upotrebu).

Generalizacija stimulusa je osnova još jedne strategije marketinga - **familijarnog markiranja**: ako se familijarno zaštitno ime koje je nudilo nagrađujući proizvod u prošlosti sada pojavi na novom, srodnom proizvodu, potrošači ga mogu kupovati u očekivanju da će biti pojačani. Tako, zadovoljni potrošači bombona „Takovo” mogu kupovati i keks „Takovo”, očekujući istu satisfakciju.

S druge strane, prema principu **diskriminacije**, ljudi će naučiti da prave razliku između dva vrlo

Slika 6-11 Razlikovanje između klasičnog i instrumentalnog uslovljavanja[126]



slična proizvoda kada se jedan od njih pokaže kao nagrađujući, a drugi to nije, tj. ljudi će naučiti da na iste stimulanse različito reaguju. Na ovaj način neki potrošači će preferirati Diet coca colu dok će drugi preferirati Diet pepsi colu i mnogi insistiraju da mogu da kažu razliku između dve marke. Zadatak poslenika u marketingu je da pomognu potrošaču da nauči da pravi diskriminaciju između njihovih proizvoda i sličnih konkurentskih proizvoda. Na diskriminaciji se zasniva strategija marketinga vezana za pozicioniranje proizvoda na tržištu.

Učenje je važno i zbog toga što se povezuje sa formiranjem *navike* - osnovom rutinskog rešavanja problema (kupovina iz navike). Mnogi od proizvoda koje potrošač kupuje su reagovanja po navici, koja potiču od ranije satisfakcije sa proizvodom. Potrošač demonstrira tesnu vezu učenja, navike i lojalnosti marki. *Lojalnost marki* postoji kada postoji favorizujući stav i konzistentna kupovina jedne marke tokom vremena. Lojalnost marki potiče od pozitivnih pojačavanja proteklih akcija. Stalnim kupovanjem iste marke šampona potrošač smanjuje rizik i štedi vreme i ima povoljne rezultate - zdravu sjajnu kosu.

Skoriji dodatak u alatu marketinga u turizmu i ugostiteljstvu, koji je povezan sa operantnim uslovljavanjem, odnosi se na brojne šeme lojalnosti. Ove šeme, koje se izdašno nude od avio-prevoznika, hotela, restorana, kompanija za iznajmljivanje auta i drugih imaju za cilj da nagrade potrošače za kupovinu njihovih proizvoda. U dugom roku, nada je da će potrošači postati tako uslovljeni sa robama i uslugama koje konzumiraju da će nastaviti sa tim, čak i kada se smanje nagrade ili potpuno ukinu.

4.6.4 Teorija kognitivnog učenja

Ova teorija odbacuje model stimulans → reakcija kao suviše mehanicistički. U teoriji stimulans → reakcija ponašanje je rezultat samo stepena pojačavanja podsticaja reagovanja na neki stimulans. Ni jedan drugi uticaj se ne prepoznaje kao intervenišući u kanalu stimulans → reakcija. Zagovornici kognitivne teorije insistiraju da je učenje pod uticajem faktora kao što su stavovi i verovanja, prošlo iskustvo, razmišljanje, rezonovanje i pronicljivo shvatanje kako postići cilj. Kognitivne teorije veruju da osoba može da koristi misaonu sposobnost da shvati sadašnju situaciju problema, čak i ako nema istorijskih prethodnika u iskustvu osobe. Otuda su obrasci naviknutog ponašanja rezultat perceptivnog razmišljanja i ciljne orijentacije.[127]

Za razliku od biheiviorističkih teorija učenja, kognitivna teorija ističe ulogu obrade informacija u donošenju odluke potrošača. Ljudi se posmatraju

kao neko ko rešava problem, ko aktivno koristi informacije iz sveta koji ga okružuje da temeljno upozna svoje okruženje. Teorija obrade informacija (ili kognitivna teorija) je centralna za niz modela hijerarhije efekata, pretpostavljajući da kupci prolaze kroz niz faza - naime kognitivnu, afektivnu i konativnu - u reagovanju na propagandu i druge marketing poruke. Prema tome, dominantan obrazac odnosa između tri faze je: kognicija (razmišljanje) prethodi kako afektu (osećanje) tako i konaciji (ponašanje). Najšire prihvaćena pozicija koja se suprotstavlja biheiviorizmu je da razmišljanje i osećanje mogu direktno da izazovu promenu u akciji. To je *kognitivizam*; u svom najjačem obliku on sugeriše da stavovi kontrolišu ponašanje, a pojačavanje deluje samo pri promeni stavova. Sve skupa, implikacija za strategiju marketinga je da potrošači - da bi se uticalo na njihovo ponašanje - moraju biti izloženi informaciji (npr. propagandi).[128]

Kognitivna teorija ima nekoliko *implikacija za marketing*. Na primer, kada firma formuliše strategiju prodaje, ona ne može da pretpostavi da potrošač kupuje proizvod prosto zbog ranijeg zadovoljstva sa proizvodima firme. Ako je potrošač imao uspešnu transakciju u prošlosti, to će pomoći prodavcu, ali kupac takođe može očekivati da oceni proizvod firme imajući u vidu njegove zasluge, tako što će ga uporediti i sa ponudama konkurenata. Prema tome, u situaciji gde će se verovatno dogoditi kognitivno učenje, prodavac mora da razvije logičnu prezentaciju koja pomaže potencijalnom kupcu da oceni proizvod u povoljnom svetlu.

Tako se neke navike uče (stiču) uslovljavanjem, dok druge mogu biti naučene putem kognicije. Cilj uspešnog menadžera marketinga je da pronade najbolje načine za formiranje navika kod ljudi za proizvod preduzeća, tako da će ga oni kupovati više puta bez mnogo svesnog razmišljanja. To se može uraditi sa korišćenjem jednog ili više delova marketing miksa.

U osnovi, potrošači dolaze u kontakt sa informacijama o proizvodima i uslugama na tri načina.[129] Potrošači mogu da uče o proizvodima ili uslugama preko *direktnog ličnog iskustva u upotrebi*. Prodavci koriste niz strategija, kao što su probe u prodavnici i besplatni uzorci, kako bi potrošačima omogućili sticanje direktnog iskustva sa proizvodom. Prodavci automobila podstiču potrošače na probnu vožnju auta. Prodavnice konfekcije imaju kabine da mušterije mogu da probaju odela i ogedala da ocene njihov izgled. Prodavci nameštaja gotovo uvek nameste krevete tako da mušterije mogu da isprobaju ležaj pre nego što ga kupe.

Kognitivno učenje se može dogoditi i preko iskustava o proizvodu koje je za potrošača stekao neko drugi, tj. potrošači mogu sticati saznanja i indirektno putem posmatranja drugih koji koriste proizvod (**učenje posmatranjem**). Ovakva posmatranja se verovatno većinom događaju slučajno, kada potrošači posmatraju druge ljude koji koriste proizvod ili uslugu. Prodavci mogu kreirati ovu vrstu iskustva sa proizvodom za potrošače putem strategija marketinga kao što su korišćenje demonstracija u prodavnici ili plaćanjem sportskim zvezdama da nose određenu obuću ili odeću. Brendovi sa većim tržišnim učešćem imaju prednost nad manje popularnim brendovima, zbog toga što je verovatnije da će potrošači pre da posmatraju druge ljude koji koriste brendove koji se najbolje prodaju.

Mnoge potrebe su **kulturno (ili socijalno) naučene (socijalno-kognitivno učenje)**. Većina našeg učenja, posebno u detinjstvu, potiče od posmatranja drugih ljudi. Učimo kako i kada da koristimo proizvode - i koje proizvode da koristimo - putem posmatranja drugih. Ako vidimo da neko ima koristi od upotrebe proizvoda, mnogo je veća verovatnoća da ćemo izabrati taj proizvod za sebe. Ovaj proces imitiranja ponašanja drugih se naziva **modeliranje (učenje na modelu, imitaciono učenje, učenje posmatranjem)**. U početku života, roditelji su naši najvažniji modeli; kasnije, naši prijatelji postaju značajni modeli. „Model” je utoliko delotvorniji, što se čini da je veći njegov prestiž i društvena moć. Veliku spremnost na oponašanje pokazuju osobe sa neznatnom sopstvenom vrednosnom ocenom (samopoštovanjem) i one koje veruju da između njih i uzora postoji sličnost.

Na procesu socijalnog učenja putem prikazivanja modela (koji može biti neka poznata osoba, atraktivna osoba, srećna porodica ili predstavnici ljudi sa ciljnog tržišta, koji su bili nagrađeni za korišćenje proizvoda firme) spretni poslenici u marketingu mogu postići značajne uspehe.

Konačno, dobar deo kognitivnog učenja se događa kada potrošači **interpretiraju informacije vezane za proizvod** iz masovnih medija (priče iz novina, propagandne poruke itd.) ili iz ličnih izvora (porodica i prijatelji). Interpretiranje informacija o proizvodima i uslugama može imati za rezultat tri tipa nivoa kognitivnog učenja: dodavanje, podešavanje i restrukturiranje.

5 LIČNOST POTROŠAČA

5.1 Definisanje ličnosti potrošača

Iako je veliki broj studija u literaturi iz marketinga tragao za utvrđivanjem odnosa ličnosti prema ponašanju potrošača u kupovini, izboru medija, izboru proizvoda, segmentaciji, između ostalog, odgovor je **dvosmislen**. U jednom članku se zaključuje: „Manji broj studija indicira snažnu vezu između ličnosti i aspekata ponašanja potrošača, nekolicina indicira nepostojanje te veze, a velika većina indicira da i ako postoje korelacije one su tako slabe da su sumnjive ili možda besmislene”. [130]

Nisu, nažalost, u stanju da se slože oko definicije termina **ličnost**, što nas u marketingu ne mora mnogo da brine, jer smo mi više zainteresovani za suštinu ličnosti i prihvatljivu pretpostavku da ličnost pojedincu omogućava da odgovori konzistentno na slične stimulanse. Ličnost je snažniji koncept nego stil života, pošto ličnost reflektuje konzistentne, trajne reakcije u ponašanju na stimulanse na koje neko nailazi u određenoj sredini. Pojedinci nastoje da budu konzistentno agresivni ili predušretljivi, ekstrovertni ili introvertni, impulsivni ili poslušni, dominantni ili popustljivi. Ljudi iz marketinga odavno pretpostavljaju da varijable ličnosti treba da budu vezane za ponašanje potrošača, iako ima vrlo malo primera iz istraživačke literature za podršku ovom zaključku.

Izučavanje ljudske ličnosti dovelo je do mnogo (ponekad vrlo divergentnih) škola psihološke misli. Pa ipak, možda baš zbog toga, još uvek nema čak ni konsenzusa oko definicije termina. Nastojanja da se inventarišu i klasifikuju obeležja ličnosti su, razumljivo, dovela do mnogo različitih struktura. **Ličnost** bi se mogla definisati kao **konfiguracija karakteristika pojedinca koje su determinanta reagovanja u ponašanju u istim situacijama**. Tako, dva potrošača mogu imati podjednake potrebe za smanjenjem tenzije, ali se razlikuju u njihovom nivou ekstrovernosti i, kao posledica toga, angažuju se u vrlo različitim ponašanjima oblikovanim radi zadovoljenja te potrebe.

Postoji sasvim načelna saglasnost da osobine potrošačeve ličnosti utiču na njegovu percepciju i ponašanje u kupovini. Nažalost, međutim, ne postoji nikakva saglasnost u vezi prirode ovog odnosa, tj. **kako** ličnost utiče na ponašanje. Preovlađuju dva stanovišta. Jedno smatra da su osobine ličnosti dominantna snaga u određivanju ponašanja, koje nadvladavaju bilo koji eksterni uticaj. Suprotna tvrdnja, koju zagovaraju mnogi sociolozi i socijalni psiholozi, je da je situaciono okruženje ključni determinišući faktor. Možda odgovor leži u pristu-

pu koji predstavlja interakciju ova dva, tj. mešavinu: 1) prošlog iskustva, faktora koji diferenciraju individuu i 2) eksterne situacije.[131] Društvene nauke zaista nude razne pristupe izučavanju ličnosti. U narednom izlaganju razmotrićemo samo neke od njih.

5.2 Psihoanalitička teorija

Psihoanalitička škola misli, osnovana od S. Freuda, a kasnije modifikovana od njegovih sledbenika i kritike, izvršila je ogroman uticaj na izučavanje ljudske ličnosti i ponašanja. Ova teorija sugerise da je ličnost kupca (i na taj način njegovo ponašanje) rezultat tri međusobno delujuća skupa intervenišućih snaga koje se nazivaju id, ego i superego. Uz to, kupčeva društvena sredina utiče na to kako će se razvijati ove interne snage.

Id (ono) je izvor ili inicijator celokupne mentalne aktivnosti. Bazičan i primitivan, id stvara osećanja ljubavi, mržnje, ljutnje, sete i porive za kreativnošću, psihološkim rastom i snagom. Id predstavlja sve životinjske instinkte u ljudskom ponašanju i otuda mora biti obuzdan da bi ljudi mogli da opstanu u savremenom kompleksnom društvu. Međutim, id ne želi da bude obuzdan. On operiše po *principu činjenja po volji*: on traži neposredno zadovoljenje: „Hoću ono što hoću kada hoću”, čak i po cenu kršenja društvenih normi. Da bi sagledali moć ida, zamislite novorođenče koje plače u momentu kada oseti potrebu, želeći da se ona odmah zadovolji. Mnogi od nagonskih uticaja ida događaju se ispod nivoa svesti ili u *podsvesti*. Pošto id nije u osnovi svesna snaga, on nema osećaj vremena i teži da bude nekonzistentan i kontradiktoran; uz to, ne može da reaguje na logiku i ubeđivanje.

Superego, nad-ja je savest. On predstavlja: 1) strogo držana osećanja ili vrednosti individue i pravila, tabue i zabrane naučene iz kulture date osobe; 2) idealni sopstveni ugled - sliku koju pojedinac ima o tome šta bi želeo da bude kada funkcioniše na najbolji mogući način i 3) policijsku funkciju koja omogućava ocenu sposobnosti ličnosti. Superego je moralno i etičko oružje čoveka. Teži savršenstvu.

Dok je vrhunac delovanja ida kod male bebe, superego ili svest počinje da se razvija čim reči *ne* i *ne može* dobiju značenje. Oko početka 4 ili 5 godine, smatra Freud, ego deteta počinje da prepoznaje zahteve superega, glas našeg moralnog kompasa ili savesti. Superego prisiljava ego da razmotri ne samo realno (stvarno) nego i idealno. On se fokusira na to kako bi neko *trebalo* da se ponaša u savršenom svetu. On ocenjuje akcije i stvara pozitivna osećanja ponosa ili negativna osećanja kri-

vice. Superego je, otuda, naučena snaga unutar individue, a informacije koje se uče mogu doći od roditelja, ostalih ljudi koji su važni u životu pojedinca, obrazovanja ili kulturnih i društvenih uticaja. Različiti kulturni izvori informacija stvaraju različite vrednosti za superego za korišćenje u usmeravanju ponašanja. Mali broj fizičkih povreda je tako bolan kao napad superega. On stvara tako snažan osećaj krivice da se pojedinac oseća pobuđenim da ga se oslobodi.

Spoljna sredina predstavlja nešto više od samog obezbeđivanja vrednosti i pravila prisutnih u superegu. Pojedinac mora raditi i prilagoditi se svakodnevnoj sredini. Ponekad sredina može biti izvor podrške, sigurnosti i naklonosti. Ta povoljna sredina jača konstruktivne aspekte ličnosti. Međutim, sredina takođe može biti izvor frustracija, odbacivanja, eksploatacije i agresije i pojedinac se mora sa tim boriti.[132]

Negde između životinjskih nagona ida i policijske funkcije superega, nalazi se realnost svakodnevnog života. **Ego** operiše na *principu realnosti*. On nastoji da zadovolji impulse ida na realan način koji će da donese dugoročno zadovoljstvo, a ne bol ili razaranje. Freud je dao ime **ego** mehanizmu koji se koristi za uravnoteženje snažnih, konfliktnih sila ida, superega i sredine. Ego je realista i obezbeđuje pojedincu samo-kontrolu. On ocenjuje situaciju ispitujući posledice izbora različitog ponašanja. Zadatak ega je bilo da obuzda neprihvatljivo ponašanje ili da pretražuje u memoriji za odgovarajuću alternativnu reakciju. Zadatak ega nije nimalo lak. Uvek je pod pritiskom sila ida i ograničenja superega. Za pojedince koji su se dobro adaptirali njihovoj spoljnoj sredini, kaže se da imaju snažan ego. Ova snaga može biti delom nasleđena, delom izvedena iz ranijeg uspešnog iskustva u borbi sa sredinom i barem delom pod uticajem fizičkog zdravlja osobe.

U situacijama kada ego nije u stanju da reši konflikte između tri elementa ličnosti, onda stupa u dejstvo čovekov **odbrambeni mehanizam**. Ego kupca ima nekoliko odbrambenih mehanizama, koji mu pomažu u savladavanju konflikata. Ovi mehanizmi i način kako ih kupac koristi predstavljaju važan deo ličnosti kupca. Oni su vidljive reakcije koje kupci koriste da smanje tenziju u situaciji kupovine i oni stvaraju mnoge od osobina ličnosti. Kada ih jednom shvatimo, lako ih možemo prepoznati u sebi i našim poznanicima i oni čine mnogo od onoga što se obično podrazumeva pod **ličnošću**. Naši odbrambeni mehanizmi su identifikacija, introjeksija, represija, racionalizacija, formirana reakcija, agresija, supstitucija, regresija, povlačenje,

autizam, kompenzacija, apatija, pokornost, fantazija i mnogi drugi, koje ego - koji je pod stalnim pritiskom ideja i superega - može da koristi da eliminiše ove pritiske.[133]

Mada *neofrojdijanska teorija ličnosti* nije izazvala veću pažnju, neki od njenih rezultata se koriste u marketingu. Personalnost može biti korisna varijabla u analizi ponašanja kupaca, pod pretpostavkom da tipovi ličnosti mogu biti klasifikovani i da postoji snažna korelacija između određenih tipova ličnosti i izbora proizvoda ili marke.

5.3 Self teorija

Mnogi ljudi u marketingu koriste koncept vezan za ličnost - *self-koncept* (takođe nazvan *sopstveni imidž*) ličnosti. Termin self-koncept se odnosi na ukupnost misli i osećanja koje pojedinac ima o sebi. Drugim rečima, vaš self-koncept je komponovan od stavova koje imate o samom sebi. Kao potrošači, prirodno kupujete proizvode i usluge koji se uklapaju u vaš self-koncept, koji se sastoji od vaših percepcija, verovanja i osećanja o vama samima.

Self-koncept se može podeliti u četiri osnovna dela: stvarni versus idealni i privatni versus javni. Distinkcija stvarni-idealni se odnosi na percepciju pojedinca *ko sam sada (stvarni self koncept)* i *ko bi želeo da budem (idealni self-koncept)*. Privatni self se odnosi na to *kakav sam ili kakav bi želeo da budem (privatni self koncept)*, a javni (društveni) self je *kako sam viđen od drugih ili kako bih ja želeo da budem viđen od drugih (društveni self-koncept)*.

Self-koncept je društveni fenomen. To je stav prema sebi. Prema tome, način na koji se oblačimo, proizvodi koje koristimo, usluge koje tražimo, zavise od toga kako želimo da prikazemo sebe. Postoji veza između self-imidža osobe i proizvoda koji neko želi da kupi. Proizvodi deluju kao simboli za potrošače.[134]

Studije stvarnih kupovina pokazuju da ljudi generalno preferiraju marke, proizvode i prodavnice koji su u skladu sa njihovim sopstvenim self konceptom. Postoje različita mišljenja o uticaju stvarnog i idealnog self koncepta na preferencije marke i proizvoda. Neki psiholozi tvrde da preferencije potrošnje korespondiraju sa stvarnim self konceptom osobe. Drugi opet smatraju da je idealan self imidž dominantan u izboru potrošača. Što je veća razlika između ta dva koncepta, to je i snažnije nezadovoljstvo samim sobom. Takva situacija može biti viđena kao šansa za preduzeća da ponude proizvode ili usluge koji imaju reputaciju da doprinose idealnom imidžu. Primer za to su sredstva za ulep-

šavanje, za smanjenje telesne težine, odeća i obuća, fitness klubovi i slično.

Neke kupovine i posedovanja, kao što su kola, odeća, nameštaj i kuće su više značajne za self-koncept nego druge, zbog toga što postaju ekstenzija vas samih. Prodavci proizvoda i usluga koji snažno doprinose self-imidžu (friziranje, obuća, parfemi, dragocenosti, naočari) treba da ocenjuju self koncept (posebno javni i idealni self koncept) njihovih ciljnih kupaca i razviju imidže maraka koji podržavaju ili pojačavaju ove self-imidže. Hart Schaffner & Marx, proizvođač muških odela, fokusirao je svoju promotivnu kampanju na ovu temu: „Pravo odelo ne može vam pomoći da postignete uspeh. Ali loše odelo može da ograniči vaše šanse”.

5.4 Teorija osobina ličnosti

Teorija osobina sugerise da se ličnost sastoji od seta osobina, bilo fizioloških kao što su visina ili težina, ili psiholoških kao što su inteligencija ili imaginacija, koje se koriste da se opišu naše predispozicije za ponašanje na određeni način. Kao rezultat, tvrdi se da je moguće razviti set stavki (inventar) ličnosti, čija analiza sugerise način na koji će pojedinac da konzumira. Iako se sugerise da mnogi ljudi imaju zajedničke osobine, oni su unikatni po tome što će snaga svake osobine varirati za svakog pojedinca. Teorija osobina sugerise da personalnost može biti izmerena i da osobine na kojima počiva personalnost, koje se smatraju stabilnim, mogu da se iskorsite za objašnjenje potrošnje. Prema tome, ako smo sposobni da identifikujemo potrošače sa određenim profilima, bićemo sposobni da identifikujemo proizvode koje će oni verovatno da konzumiraju.[135]

Svaka osoba ima specifičnu personalnost koja utiče na njeno ponašanje. Godinama teoretičari ličnosti nastoje da kategorišu ljude prema diskretnom broju „tipova” ličnosti ili da ih separiraju na bazi posedovanja specifičnih „osobina” ili „karakteristika” ličnosti. Psiholog C. Jung je razvio jednu od najosnovnijih šema teorije osobina, sugerisući da se osobe mogu kategorisati prema njihovim nivoima introvertnosti i ekstrovertnosti. Introvertne osobe su oprezne, povučene, preferiraju da budu same i bojažljive su u prisustvu drugih. Nastoje da izbegavaju društvene kanale. Nasuprot njima, ekstrovertne osobe su osobe koje izlaze, druželjubive i obično konvencionalne.

Istraživanja u socijalnoj psihologiji su došla do zaključka da su pet glavnih osobina ličnosti odgovorne za većinu varijacija u ličnosti („velikih 5”): dopadljivost, savesnost, emocionalna stabilnost, otvorenost i ekstraverzija. Skorija istraživanja su ta-

kođe otkrila da osobina stabilnosti, ili konzistentnost u ponašanju, kada se kombinuje sa dimenzijom introverzija/ekstroverzija, može da se koristi kao osnova za reprezentovanje različitih tipova ličnosti. Na primer, osoba koja je pouzdana nastoji da bude visoko pozicionirana i po introverziji i po stabilnosti. Nasuprot, pasivna osoba je introvertna, ali nije ni veoma stabilna ni veoma nestabilna. Interesantno obeležje ove šeme je da su tipovi ličnosti koje su identifikovane sa ove dve dimenzije u skladu sa četiri temperamenta koje je vekovima pre identifikovao Hipokrat (melanholik, kolerik, flegmatik, sangvinik). Na primer, flegmatična osoba je introvertna i stabilna; melanholična osoba je introvertna i nestabilna.[136]

Unakrsna (uporedna) analiza kultura takođe sugerise da stanovnici različitih zemalja imaju **nacionalni karakter** ili različit skup karakteristika ličnosti, koji je zajednički među ljudima te zemlje ili društva. Na primer, Amerikanci i Nemci su relativno uporniji od Rusa i Engleza. U kolektivističkim kulturama u Aziji, Južnoj Americi i Africi, gde ljudi zavise jedni od drugih, njihovo ponašanje zavisi od društvenog konteksta. Osoba je deo društvenih mreža i odnosa. S druge strane, u individualističkim kulturama, ponašanje osobe zavisi od te osobe i determinisano je personalnošću te osobe.

Nacionalna kultura utiče na tip osobe koju privlači destinacija, aktivnosti koje se slede i averziju prema riziku. Ističe se da su kolektivistički na Istoku psihocentrični - manje avanturistički i privlače ih kulturno bliske destinacije koje su poznate i bezopasne. Individualisti na Zapadu su generalno alocentrični i pustolovi; više su avanturisti i privlače ih kulturno udaljene destinacije. Slično, turisti željni sunca, institucionalizovani (organizovani i individualni) turisti, rekreativni turisti, masovni turisti, malo aktivni turisti, oni koji traže zadovoljstva, pouzdani i grupni ili turisti sa paket aranžmanom su turisti koje privlače destinacije koje nude familijarnost, kućnu atmosferu, rutinu, komfor i sigurnost proizvoda i usluga u paketu. Tradicionalno, takvi turisti su prikazani kolektivistički orijentisanom personalnošću koja je bilo orijentisana ka drugom i putuju da bi potražili druženje i veze ili čije se potrebe mogu podmiriti sa drugim putnicima.

S druge strane, turiste željne lutanja, neinstitucionalizovane (istraživači, litalice) turiste, turiste koji žele da nešto dožive i probaju, turiste koji idu neutabanim stazama, eko-turiste, turiste koji su veoma aktivni, turiste koji su puni samopouzdanja, pustolove i usamljene putnike privlače neobične destinacije koje nude novine, učenje, autentična iskustva, mogućnosti prodiranja u tuđu kulturu, izbor

između niza aktivnosti i opcija i neturističku atmosferu u kojoj neko može da putuje samostalno i sledi sopstvene interese. Tradicionalno, takvi turisti su prikazani individualistički orijentisanom personalnošću koja je orijentisana ka sebi i putovanjima u svrhu zadovoljenja sopstvenih potreba.[137]

Postoje mnogobrojni tipovi ličnosti turista, a ovi tipovi objašnjavaju preferencije za destinacije. Međutim, pošto je ljudska priroda vrlo kompleksna, ličnost turista može biti tako vrlo različita da nijedna pojedinačna teorija ne može da objasni potrebe svih turista.[138]

I pored određenih rezultata, u većini slučajeva pokazalo se da je veza između karakteristika ličnosti i ponašanja slaba. Drugim rečima, ličnost osobe pokazuje vrlo slabu korelaciju sa njenim ponašanjem u potrošnji. Samo u retkim slučajevima mogu se naći čvršće veze od nekih karakteristika ličnosti i nekih karakteristika ponašanja potrošača.[139]

Najčešća karakteristika testova ličnosti i ponašanja potrošača izgleda da je nedostatak uverljivosti u njihovim zaključcima. Dobrim delom uzrok može ležati u varijablama koje se koriste u metodima testiranja ličnosti. Između ličnosti i motivacije kupovine postoje veze, ali se čini da je ta karika ili lako uočljiva ili izuzetno slaba. Jedna ekstenzivna studija nije uspela da pokaže bilo kakvu pozitivnu vezu između ličnosti i preferencija marke kafe, čaja ili piva. Nekoliko testova je sprovedeno da bi se pronašlo šta razlikuje vlasnika Chevroleta od vlasnika Forda, sa rezultatima koji se mogu opisati, u najmanju ruku, kao neuverljivi.

6 VREDNOSTI I STIL ŽIVOTA

U novijim istraživanjima ponašanja kupaca specijalno na značaju dobijaju razmišljanja koja su povezana sa strukturama vrednosti pojedinaca i grupa. Vrednost predstavlja razumevanje onoga što se ocenjuje poželjnim. Vrednosti se označavaju i kao „nadstavovi”, odnosno kao konzistentan sistem stavova. Stavovi su, na taj način, integrisani u vrednosti. Dalje, vrednosti su, po pravilu, trajnije od stavova. Lična vrednost, jednostavno formulisana, označava suštinske elemente ljudske psihe, koji utvrđuju šta je u životu važno, čemu se u životu teži.

Pravi se razlika između **tri nivoa vrednosti**. Prvi nivo obuhvata **osnovne** ili **globalne vrednosti**, odnosno **osnovne orijentacije** potrošača. Ima ih desetak. Primeri su vrednosti kao što su sloboda, pravda ili bezbednost. Na drugom nivou su tzv. **vrednosti određenih oblasti**. Ima ih na stotine. One daju obaveštenja o vrednostima u različitim životnim i društvenim oblastima potrošača. Treći nivo su **ocene koje se odnose na attribute proizvoda**. Ima ih na

hiljade. Na ovom nivou potrošači su u stanju da artikulišu njihove vrednosne predstave u vezi sa određenim proizvodima.[140]

Svaka kultura ima set osnovnih vrednosti koje prenosi svojim članovima. U mnogim slučajevima, vrednosti su univerzalne. Ko ne želi zdravlje, mudrost i mir u svetu? Ali, s druge strane, vrednosti se menjaju tokom vremena.

Uprkos njihovog značaja, vrednosti nisu tako široko primenjeni u direktnom ispitivanju potrošača kao što bi se moglo očekivati. Jedan od razloga je što je verovatnije da široko zasnovani koncepti kao što su sloboda, sigurnost ili unutrašnja harmonija utiču na opšti obrazac kupovine nego da se razlikuje po brendovima u okviru kategorije proizvoda. Iz tog razloga, neki istraživači smatraju da je zgodno praviti razliku između **široko zasnovanih kulturnih vrednosti** kao što su bezbednost ili sreća, **vrednosti koje su specifične za potrošnju** kao što su ugodna kupovina ili brza usluga i **vrednosti koje su specifične za proizvod** kao što su lakoća korišćenja ili trajnost, koji utiču na relativni značaj koji ljudi u različitim kulturama stavljaju na posjedovanje (vlasništvo). U okviru marketinga, od značaja su „ocene koje se odnose na proizvod“. One sadrže predstave koje potrošač ima o nekom određenom proizvodu odnosno marki (npr. čistoća, ekonomičnost, dugovečnost, dobar dizajn, čuvar prirode). Vrednosti usmeravaju ponašanje i izbor proizvoda; konačno, one nalaze svoj odraz u stilu života i vođenju života pojedinca.

Ljudi koji potiču iz iste podkulture, društvene klase ili čak zanimanja, mogu imati sasvim različite stilove života. **Stil života** je način življenja, koji je identifikovan time kako ljudi troše njihovo vreme i sredstva (aktivnosti), šta smatraju bitnim u njihovoj sredini (interesi), i šta misle o sebi i svetu oko njih (mišljenje).[141] Stil života portretira „celu ličnost“ u interakciji sa njenim okruženjem.[142] To je, jednostavno, način na koji neko živi. On se može shvatiti i kao skup tipičnih međusobno povezanih stavova i načina ponašanja, koji društvene grupe ili podgrupe diferenciraju jedne od drugih i veoma su pogodni za to da ukažu na kulturne razlike. Sam termin stil života nije nov, ali je primena ovog koncepta u marketingu počela relativno skoro.

Stil života, koji se formira u interakciji internih i eksternih faktora, ima snažan uticaj na ponašanje potrošača u kupovini proizvoda i usluga. Na stil života dramatično utiču **ličnost** (formirana kroz kulturu, podkulturu, društvenu klasu, referentne grupe i porodicu) i **vrednosti** koje usvaja i neguje potrošač kroz svoje aktivnosti, interesovanja i miš-

ljenja. Rezultat tog procesa jeste porodična ili individualna odluka o izboru načina ponašanja u kupovini. Ciljevi kupovine (racionalni ili subjektivni) uslovljeni su budžetskim sredstvima i slobodnim vremenom, što dalje u procesu odlučivanja dovodi do odluke o kategoriji proizvoda, zatim odluke o izboru marke proizvoda i prodavnice, sve do zahteva u pogledu dodatnih (traženih, očekivanih) usluga.[143] Individualne vrednosti i stilovi života stoji jedni sa drugima u **hijerarhijskom odnosu**, pri čemu su vrednosti nadređene stilu života i predstavljaju glavni uticajni faktor stila života.[144]

Merenje vrednosnih struktura je relevantno u dvostrukom pogledu: prvo, radi se o tome da se utvrdi **relativna važnost vrednosti** (uključujući idealnu vrednost), i drugo, da se dokumentuju stalne „**promene vrednosti**“ (npr. u odnosu na slobodno vreme, zdravlje, sredinu itd.). Pravovremenom spoznajom promena vrednosti stvaraju se „slabi signali“ za marketing, mogu se blagovremeno otkriti promene u ponašanju potrošača.[145]

Tehnika merenja stilova života poznata je kao **psihografija**. U stvari, psihografija i stil života se često koriste kao sinonimi. Ona obuhvata analizu i merenje svakodnevnog načina življenja osobe izraženom u aktivnostima, interesovanjima i mišljenjima te osobe - ponekad se označava kao **AIO** (Activities, Interests, Opinions) koncept. U novije vreme razvijene su brojne nove tehnike i analize stila života, koje se obično usmeravaju na identifikovanje profila potrošača. Najpoznatiji primer ovog tipa analize su VALS i VALS2 (Values and Life Styles). Geo-demografska analiza stila života (PRIZM) se bazira na premisi da pojedinci sa istim stilovima života teže da žive blizu jedan drugoga, odnosno da se stil života, pa prema tome i potrošnja, uglavnom pokreće demografskim faktorima.

Merenja stila života mogu se obaviti sa različitim stepenima detaljnosti. Na jednom kraju spektra, ljudi iz marketinga mogu izučavati opšti obrazac stila života stanovništva. Ovi opšti pristupi stilu života nisu specifični za bilo koji proizvod ili aktivnost, tako da imaju široku primenu u razvoju marketing strategije za širok raspon proizvoda i brendova. Opšti pristupi obuhvataju VALS i PRIZM.

Na drugom kraju spektra, firme mogu da obave vrlo specifična izučavanja stila života, fokusirajući se na one aspekte stila života pojedinca ili domaćinstva koji su najrelevantniji za njihove proizvode ili usluge. Specifične šeme stila života koristile su se da bi se npr. odredila optimalna strategija marketinga za turizam u Španiji. Mada su specifične

studije stila života korisne, mnoge firme smatraju i da su studije opšteg stila života od velike vrednosti.

Psihografija, na bazi analize stila života potrošača, daje tipologiju različitih grupa u društvu. Jedan skorašnji napor da se identifikuju segmenti u evropskoj turističkoj industriji rezultirao je sledećim profilima segmenata u odnosi na stil života:[146]

- **Okrenuti domu.** Suštinski usredsređen na porodicu, ovaj segment vrednuje kvalitet proizvoda. Ti potrošači uživaju u kulturnim aktivnostima kao što su posete umetničkim izložbama i spomenicima. Grupa okrenutih domu upražnjava najveći broj dugih, porodičnih odmora.

- **Idealisti.** Ovi odgovorni potrošači veruju da je put ka uspehu zasnovan na poboljšanju sveta. Oni uživaju u klasičnoj muzici i pozorištu. Putničke destinacije ove grupe su primarno ruralne lokacije i seoska područja.

- **Autonomni.** Ovi samostalni potrošači nastoje da napreduju. Oni uživaju u noćnom životu i čitaju nekoliko novina. Ovaj segment uživa u vikend putovanjima.

- **Hedonisti.** Segment hedonista vrednuje ljudske odnose i posao. Oni su zainteresovani za ponude novih proizvoda i uživaju u slušanju muzike. Ti potrošači posećuju velike gradove.

- **Konzervativni.** Poput onih koji su okrenuti domu, ovaj segment se u velikoj meri usredsređuje na porodicu. Ti potrošači obično posmatraju uspeh jednostavno kao dobro vođenu karijeru. Ova grupa ne voli noćni život i modernu muziku i umesto toga se usmerava na pitanja vezana za religiju, pravo i red. Ti potrošači odlaze na nekoliko vikend putovanja, ali uživaju i u boravku na moru.

Analiza stila života pretpostavlja da poslenici u marketingu mogu da planiraju uspešnije strategije ako više znaju o njihovim ciljnim tržištima. Poznavanje stila života ciljnih potrošača je posebno korisno u obezbeđivanju ideja za propagandne teme. Program VALS se koristi za profiliranje potrošača u V. Britaniji, Nemačkoj, Japanu, SAD, Kanadi. Međutim, nedostatak VALS2 - i drugih sličnih prilaza - je u tome što ne može biti vrlo specifičan za ciljno tržište marketing menadžera. U pripremi strategije marketinga za proizvod, on traga za vezama između proizvoda ili marke i grupa stila života. Kada se pažljivo koristi, koncept stila života može da pomogne da se shvate menjajuće vrednosti potrošača i kako one utiču na ponašanje u kupovini. Istraživači marketinga koriste podatke dobijene programom VALS za segmentaciju tržišta, ocenu veličine tržišta, poziciju proizvoda i usluge itd. Segmenti stila života su takođe pogodni u izboru teme za propagandu.

7 UTICAJ SITUACIJE

7.1 Priroda uticaja situacije

Do sada smo se fokusirali na različite sociološke i psihološke faktore koji doprinose različitim modelima ponašanja potrošača. Mada ovi različiti uticaji igraju značajnu ulogu u ponašanju, svako ponašanje se odvija u kontekstu određene situacije. Odluka o kupovini i proces potrošnje uvek se događaju u kontekstu specifične situacije. Prema tome, pre razmatranja procesa odlučivanja, moramo najpre dobro razumeti situaciju. Razmotrićemo situacije u kojima se obavlja potrošnja, načine na koje situacije utiču na ponašanje u potrošnji i ključne karakteristike situacija.

Pored upravo diskutovanih socio-kulturnih i psiholoških uticaja, na ponašanje potrošača u kupovini mogu da utiču aspekti komunikacija, kupovine i situacije upotrebe. Potrošači ne reaguju na stimulanse, kao što su propagandne poruke i proizvodi koje prezentiraju prodavci, u izolaciji; umesto toga, oni reaguju na marketing uticaje i situaciju simultano. Da bismo razumeli ponašanje potrošača, moramo nešto znati o potrošaču; o predmetu primarnog stimulansa, kao što su proizvod ili propaganda na koje potrošač reaguje; i o situaciji u kojoj se reagovanje događa.

Često situacije u kojima se nađemo igraju značajnu ulogu u određivanju našeg ponašanja. Studenti se, na primer, različito ponašaju u slušaonici i na stadionu kada posmatraju fudbalsku utakmicu. Isto važi i za ponašanje u kupovini. Na primer, ako se desi da se u domaćinstvu pokvari televizor, ponašanje potrošača će zavisiti od niza faktora. Ukoliko se radi o starijem tipu televizora, logična odluka može biti kupovina novog modela. Međutim, zavisno od trenutne ekonomske situacije porodice, može se odlučiti da se postojeći televizor ipak popravlja. Na tu odluku može uticati situacija sa rezervnim delovima, raspoloživost servisa i mehaničara, cene delova i usluga. S druge strane, može biti doneta odluka o kupovini novog televizora, ukoliko postoji dobra i povoljna ponuda novih modela.[147]

Uticaji situacije su faktori koji u okviru određenog vremena ili mesta, povezani sa sredinom neposredne kupovine, nezavisno od karakteristika potrošača ili proizvoda, utiču na donošenje odluke potrošača. Ključna stvar za marketing je da potrošači često reaguju i ponašaju se vrlo različito u zavisnosti od situacije. Razumevanjem posledica uticaja situacije, menadžer marketinga može početi da vrši prilagođavanja kako bi doprineo izazivanju željene reakcije potrošača. Uticaji situacije teže da

budu manje značajni kada je potrošač veoma lojalan marki i kada je potrošač veoma uključen u kupovinu. Međutim, često igraju glavnu ulogu u odluci o kupovini.

Ponašanje potrošača se odvija unutar četiri široke kategorije ili tipa situacija: *situacije komunikiranja, situacije kupovine, situacije upotrebe (korišćenja) i situacije dispozicije (deponovanja)*. [148] Situacija u kojoj potrošači primaju informacije ima važan uticaj na njihovo ponašanje. Da li je neko sam ili u grupi, u dobrom ili lošem raspoloženju, u žurbi ili ne, utiče na stepen u kojem neko gleda i sluša marketing komunikacije. Prodavac je u stanju da pošalje uspešnu poruku potrošačima koji su zainteresovani za proizvod i u situaciju su da prime komunikaciju. Međutim, pronaći veoma zainteresovane potencijalne kupce koji su raspoloženi za prijem komunikacija je veliki izazov za prodavca.

Situacija u kojoj se obavlja kupovina takođe može da utiče na ponašanje potrošača. Majka koja je u kupovini sa decom je više podložna preferencijama prema proizvodu koje imaju njena deca, nego kada kupuje sama. Kratkoća vremena, kao što je pokušaj kupovine na pauzi između časova, ili za vreme pauze u toku radnog vremena, može da utiče na odluku o izboru prodavnice, broj brendova koji se razmatraju i ceni koju je kupac spreman da plati.

Prodavci treba da imaju u vidu i situacije upotrebe (korišćenja) za koje su pogodni, ili mogu biti, njihovi proizvodi. Znajući to, prodavci mogu da prenesu svojim kupcima kako njihovi proizvodi mogu da ostvare zadovoljstvo potrošača u svakoj relevantnoj situaciji upotrebe.

Potrošači često moraju da odstrane proizvod ili ambalažu proizvoda pre ili posle upotrebe proizvoda. Odluke potrošača vezane za situaciju odstranjivanja proizvoda mogu da stvore značajne društvene probleme, kao i povoljne prilike za prodavca. Neki potrošači smatraju lakoću odstranjivanja važnim atributom proizvoda. Ovi ljudi mogu da kupuju samo artikle koji se mogu lako reciklirati. Često se uklanjanje postojećeg proizvoda mora obaviti pre ili istovremeno sa kupovinom novog proizvoda (npr. kupovina kreveta). Prodavci, država i organizacije za zaštitu okoline treba da imaju ista saznanja o tome kako situacija utiče na odluke o odstranjivanju proizvoda da bi podsticali društveno odgovorne odluke o uklanjanju proizvoda.

7.2 Karakteristike situacije i ponašanje potrošača

Uticaji situacije na ponašanje potrošača mogu se grupisati u pet ključnih kategorija, dimenzija ili ka-

rakteristika: 1) fizička sredina, 2) društvena sredina, 3) vremenska perspektiva, 4) definicija zadatka i 5) prethodno stanje. [149]

Fizička sredina (Gde potrošači kupuju?) uključuje sva obeležja situacije koja se mogu osetiti čulima, kao što su rasveta, mirisi, vreme, zvuci, lokacija, dekor, razmeštaj robe u prodajnom objektu, uniforma i ponašanje prodajnog osoblja itd., koji čine fizičku situaciju u kojoj su potrošači izloženi proizvodima, kupuju ih ili ih koriste. Fizička sredina je tip situacionog uticaja koji se široko koristi, naročito u maloprodaji. Poslenici u marketingu su posebno zainteresovani za situaciju kupovine: koji aspekti maloprodajne sredine pojačavaju ili obeshrabruju kupovinu? Od posebnog interesa su stvari kao što su količina informacija (Da li je potrošaču ponuđeno dovoljno da može da bira? Previše? Premalo?), prpratna muzika, mirisi, uređenost prodavnice, lokacija proizvoda, šeme boja, izlaganje, atmosfera, odeća i ponašanje prodajnog osoblja. Svi fizički aspekti prodavnice se kombinuju da bi izazvali specifična osećanja kod kupaca koja, u stvari, utiču na tendencije kupovine. Skup svih fizičkih obeležja maloprodajnog okruženja naziva se *atmosfera prodavnice*.

Društvena okolina situacije se sastoji od ostalih ljudi koji su prisutni (njihov broj, struktura i akcije): članovi porodice, prijatelji, ostali potrošači, prodajno osoblje itd. Kupovina je društvena aktivnost za mnoge potrošače i ljudi sa kojima se kupuje mogu imati značajan uticaj na ono što se kupuje i gde se kupuje. U prenatrpanoj prodavnici, gde čeka mnogo ljudi, verovatno ćete potrošiti manje vremena poredeći proizvode i postaviti manje pitanja prodavcu. Ili, na primer, dok posmatraju TV program ili slušaju radio, članovi porodice mogu da komentarišu o promotivnim porukama i uticaju percepcija jednih na druge. Takođe treba razmotriti društvenu sredinu za upotrebu proizvoda: ljudi vrše različite izbore zavisno od toga ko će biti prisutan kada se proizvod koristi. Na primer, za uticajne goste na ručku ili večeri može se kupiti hrana boljeg kvaliteta nego što se normalno domaćinstvo hrani.

Vremenska perspektiva (Kada kupci kupuju?) u situaciji uključuje ne samo iznos raspoloživog vremena za potrošače da uče o proizvodu, kupuju ili koriste proizvod nego i vreme u toku dana ili godine (uticaj sezone, nedelje, dana ili sata), protok vremena posle poslednje upotrebe proizvoda, iznos vremena do dana plaćanja itd. Vremensku perspektivu treba imati posebno u vidu kada korišćenje proizvoda varira sa sezonama ili praznicima. Može li proizvod da bude različito pozicioniran ili pro-

movisan u drugo vreme da bi to pomoglo da se ujednači prodaja? Na primer, proizvođač opreme za skijanje to može da uradi utvrđivanjem letnje aktivnosti da podstakne korišćenje ove opreme tokom cele godine.

Treba, takođe, razmotriti sve veća vremenska ograničenja koja imaju današnji potrošači, jer vreme koje stoji na raspolaganju za kupovinu ima bitan uticaj na proces odlučivanja potrošača. U načelu, što je manje vremena na raspolaganju (tj. povećani pritisak vremena), to će kraće biti traganje za informacijama, koristiće se manje raspoloživih informacija i obavlaće se više neoptimalnih kupovina. Ljudi koji su u žurbi, neće potrošiti mnogo vremena na prikupljanje informacija o alternativama, ograničiće broj alternativa koje razmatraju. Kupovina preko interneta rapidno raste delom kao rezultat vremenskog pritiska. Ona omogućava potrošaču skoro potpunu kontrolu nad tim kada će obaviti kupovinu.

Četvrti faktor situacije, *definicija zadatka*, opisuje *zašto* potrošači tragaju za informacijama, kupuju ili koriste proizvod. To je razlog za angažovanje u odlučivanju na pravom mestu. Uobičajena diferencijacija zadatka je između kupovine nečega za ličnu upotrebu i kupovine nečega za poklon. Na primer, neko može kupiti knjigu sa mekim povezom za sebe, ali sa tvrdim povezom i istim naslovom kao poklon. Takođe, od situacije će zavisiti vrste proizvoda koji se koriste kao poklon (svadbeni pokloni su obično praktičniji od poklona za rođendan) i od odnosa primaoca prema davaocu (žena može kupiti svilenu pidžamu za svoga supruga, ali ne i za šefa ili direktora). Davanje poklona je, naravno, specifično za svaku kulturu.

Konačno, faktor situacije je i *prethodno stanje* ili određeno raspoloženje ili okolnost koja utiče na potrošača. Potrošač može biti zabrinut ili raspoložen, umoran ili energičan, „tvrd” na novcu ili izlivima osećanja. Kada ste bolesni ili u žurbi, niste raspoloženi da dugo čekate u redu ili da poklonite dovoljno vremena i pažnje koje određena kupovina zaslužuje. Raspoloženja takođe utiču na kupovinu. Raspoloženja mogu da utiču na sposobnost potrošača da obradi i popravi informacije, proces kupovine i ponašanje u potrošnji. Osećanja kao što su

gnev ili uzbuđenje mogu imati za rezultat kupovinu, koja se inače ne bi obavila.[150]

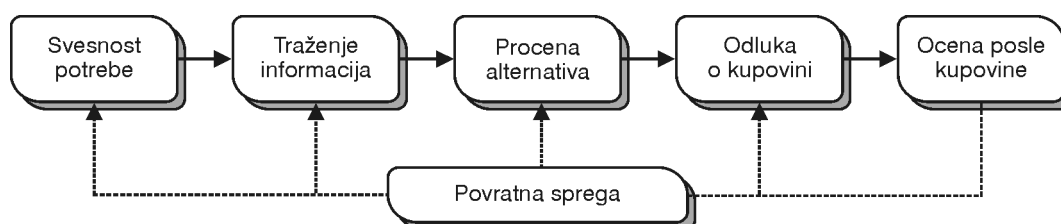
8 PROCES ODLUČIVANJA POTROŠAČA O KUPOVINI PROIZVODA I USLUGA

Sada je vreme da povežemo neke tačke o kojima smo raspravljali u vezi ponašanja potrošača i da opišemo proces kroz koji prolaze potrošači kada donose odluke o kupovini. Iza vidljivog akta obavljanja kupovine, stoji važan proces odlučivanja, koji se mora ispitati. Modeli procesa odlučivanja prikazuju kako se dobijaju i povezuju informacije da bi se donela odluka. Većina modela se bavi sa pet različitih koraka u procesu odlučivanja, u pristupu rešavanju problema: identifikovanje (prepoznavanje) problema, traženje informacija, ocena alternativa, izbor (odluka o kupovini) i ocena posle kupovine (slika 6-12). Model naglašava da proces kupovine počinje daleko pre stvarne kupovine i ima posledice dugo posle kupovine. On podstiče menadžera marketinga da se usmeri na ceo proces kupovine, a ne samo na odluku o kupovini.

Proces odlučivanja kroz koji prolazi turista obuhvata motive i namere turista, kao i stimulanse koji pretvaraju nameru u izbor proizvoda ili destinacije. Turista može da donese odluku koristeći različite pristupe, od vrlo rutinskog do vrlo ekstenzivnog. U slučaju rutinskog odlučivanja, odluka se donosi brzo i bez mnogo mentalnog napora; percipirano znanje o raspoloživim alternativama je visoko; pobuđena potreba se zadovoljava na uobičajen način - ponovnom kupovinom iste marke proizvoda ili odlaskom na odmor na istoj destinaciji, preskačući pri tome drugu i treću fazu procesa kupovine. Kada se preduzima ekstenzivan pristup, potrebni su značajno vreme i napor u traganju za informacijama i oceni alternativa i prolaženje kroz ceo proces odlučivanja (kao npr. kada se ide po prvi put na odmor na neku atraktivnu destinaciju).

Odluka podrazumeva izbor između dve ili više alternativnih akcija ili ponašanja. Odluke uvek zahtevaju izbor između različitih ponašanja. Marketing menadžeri su posebno zainteresovani za *po-*

Slika 6-12 Proces donošenja odluka potrošača o kupovini[151]



našanje potrošača u kupovini, naročito njihove izbore koje marke da kupe.

8.1 Svesnost potrebe

Proces kupovine počinje sa uočavanjem (prepoznavanjem) potrebe od strane kupca. Potencijalni kupci prepoznaju potrebu kada se suoče sa „problemom” kao što je umor od posla i potreba za nekim odmorom. Kupac oseća da najbolji način da se eliminiše problem i zadovolji potreba za odmorom može biti da se napusti posao i ode na odmor. Kupac uočava *moćnu potrebu* za odmorom. Ako kupac prepoznaje iscrpljenost (umor) kao problem, on je u *aktuelnom stanju* kupovine. Ako kupac želi putovanje kao nešto novo da doživi, onda je on u *željenom stanju* kupovine. Kupac oseća razliku između svog sadašnjeg stanja i željenog (idealnog) stanja. Proces kupovine počinje kada nezadovoljena potreba (motiv) stvara tenziju. To može biti biloška potreba (glad, žeđ, seks, iscrpljenost, bolest), koja je pobuđena interno (osoba oseća iscrpljenost). Ili potreba može biti umrtvljena sve dok se ne pobudi eksternim stimulansima, kao što su propagandne poruke ili predočavanje proizvoda (neka destinacija pogodna za odmor).

Potencijalni kupci mogu imati različite tipove potreba ili problema koji ih navode na kupovinu. Interni i eksterni stimulansi često podstiču nezadovoljene potrebe koje će najverovatnije da motivišu potencijalne kupce ka kupovini (npr. putovanje na odmor). Ako potencijalni kupac oseća potrebu da se odmori i oporavi od posla, on može biti motivisan da ode na odmor u destinaciju koja mu nudi mir i opuštanje. Međutim, ako potencijalni kupac oseća potrebu da nešto nauči o Južnoj Americi i upozna se sa novom kulturom (interni stimulans), on može biti motivisan da istražuje Brazil, Peru, Argentinu ili Čile. Obe potrebe se mogu kombinovati sa potrebom da se iskoristi prilika i kupi karta za avio-prevozom uz popust (eksterni stimulans) ili paket aranžman za putovanje. Važno je da se anticipira koje vrste potreba ili problema imaju potencijalni kupci.

Prepoznavanje potrebe/problema može biti jednostavan ili kompleksan proces. *Jednostavno prepoznavanje potrebe* se često događa i može se obaviti lako i automatski. Na primer, kada potencijalni kupac uočava potrebu za pićem ili dnevnim vestima, on može da kupi piće iz automata ili novine od lokalnog prodavca novina. *Kompleksno prepoznavanje potrebe* odvija se tokom dužeg perioda vremena i može da promeni aktuelno stanje kupca u željeno stanje kupca. Na primer, posle posete Peruu, kupac može da razmatra putovanje do

Južne Afrike. Aktuelno stanje kupovine putovanja za Peru može da preokrene kupca u željeno stanje kupovine putovanja za Južnu Afriku.[152]

Kada je potreba jednom uočena, prepoznata, potrošači često postaju svesni konfliktnih motiva i konkurentskog korišćenja njihovih oskudnih resursa u vremenu i novcu (jedni hoće da kupe kola, a drugi nameštaj, treći da idu na odmor, na primer). Mi, ljudska bića, smo nezasićeni - barem kada su u pitanju naše socio-psihološke potrebe - ali su nam ograničeni vreme i finansijska sredstva. Nemoguće je da zadovoljimo sve naše potrebe odjednom. Nastojimo da zadovoljimo potrebe koje su najsnažnije u dato vreme. Veličina jaza između našeg sadašnjeg stanja i našeg željenog stanja uglavnom određuje snagu određene potrebe.

Potrošač ima brojne bazične izbore. Može da ignoriše problem, odloži akciju za kasnija vremena ili pokuša da pronađe rešenje. U svakom slučaju, bilo šta potrošač da odabere da uradi (ili ne uradi), uočavanje problema (potrebe) izmenilo je njegovu *svesnost*.

Kao menadžer marketinga, vašu strategiju treba da zasnivate na identifikovanim potrebama potrošača, utvrđujući kako vaš proizvod može da zadovolji te potrebe, aktiviranjem uočavanja potrebe (izmenom potrošačevog željenog stanja, menjanjem njegove percepcije njegovog stvarnog stanja ili naglašavanjem postojeće diskrepance između to dvoje) i onda ubediti potrošače da razmotre koristi od proizvoda koji nudite.

8.2 Traženje informacija

Kada potrošač uoči potrebu, sledeći korak je *traženje informacija* koje mogu pomoći da se ona zadovolji. To je vitalna aktivnost za potrošača. Informisan potrošač može pribaviti ekvivalentan proizvod ili uslugu po nižoj ceni ili bolji proizvod ili uslugu za istu cenu. Naravno, ovaj proces traženja ima svoje troškove, kako finansijske, vremenske, tako i psihološke. To je proces koji zahteva vreme i može biti skup i iscrpljujući.

Pobuđeni potrošač može, ali i ne mora, tragati za dodatnim informacijama. Ako je podsticaj potrošača snažan, a proizvod kojim se može adekvatno zadovoljiti potreba je na raspolaganju, onda će verovatno kupac i da ga kupi. Ako ne, potrošač jednostavno može da uskladišti potrebu u memoriji. Potrošač može da ne preduzima dalje traganje, da preduzme neko dalje traganje ili vrlo aktivno da traga za informacijama koje deluju na potrebu.

Pod pretpostavkom da potrošač preduzme neko traganje, pravi se razlika između dva nivoa. Blaže stanje traganja naziva se *povišena pažnja* (jedno-

stavno traganje za informacijama) ili se može ići na **aktivno traganje za informacijama** (intenzivno i kompleksno traganje za informacijama). Stepenu u kojem će se potencijalni kupci angažovati u prikupljanju informacija zavisi od jačine nagona, iznosa potrebnih i već raspoloživih informacija, lakoće pribavljanja dodatnih informacija, pouzdanosti izvora informacija, vrednosti koja se pripisuje dodatnim informacijama i zadovoljstva koje se dobija iz traganja za informacijama i percipiranog rizika. U situacijama visokog rizika (npr. kupovina skupih godišnjih odmora), potencijalni kupci se verovatno angažuju u intenzivnom i kompleksnom traganju za informacijama; u situacijama niskog rizika (kupovina dnevnih novina), vrlo je verovatno da će kupci koristiti jednostavno traganje za informacijama.

Ovo traganje za informacijama može biti interno i eksterno, aktivno ili pasivno. **Interno traganje** je provera postojećeg znanja o potrebi, ispituje se ranije iskustvo sa proizvodom ili markom koje je već uskladišteno u memoriji. Za proizvode koji se često kupuju, kao što je šampon, na primer, to može biti sasvim dovoljno. Ako interno traganje ne može da ponudi zadovoljavajuće rešenje, potrošač započinje **eksterno traganje** za informacijama: konsultovanje rodbine, prijatelja ili saradnika; proveru nezavisnih izvora informacija; čitanje promotivnih poruka i prodajne literature; pozivanje ili posećivanje turističkih agencija i ispitivanje maraka proizvoda. Ovo je posebno potrebno onda kada nisu dovoljni prošlo iskustvo ili znanje, postoji visok rizik donošenja pogrešne odluke i mali troškovi prikupljanja informacija.

Stepenu traganja za informacijama u određenom procesu zavisi od karakteristika individualnog potrošača (stavovi, znanje i iskustvo, motivacija, uključenost), karakteristika tržišta (broj alternativa, interval cena, raspoloživost informacija) i karakteristika situacije (vremenska ograničenja, finansijski pritisci). Još jedan važan faktor u ovoj fazi je percipirani (uočeni) rizik ili neizvesnost oko kupovine i zabrinutost za potencijalne gubitke, koji će rezultirati iz obavljanja pogrešnog izbora.

Sprovođenje ekstenzivnog traganja za informacijama pre donošenja odluke može da košta mnogo novca i oduzme dosta vremena. Može imati za rezultat preopterećenost informacijama i stres. Isplativost takvog ekstenzivnog traganja ogleda se, međutim, u iznalaženju pravog proizvoda ili usluge po željenoj ceni, koji smanjuje uočeni rizik i povećava satisfakciju. A za mnoge ljude, traganje za informacijama je zadovoljstvo samo po sebi. U stvari, većina potrošača se angažuje u eksternom procesu

traganja informacija zbog prikupljanja informacija koje će biti korisne za buduće odluke.

Problemi marketinga u turizmu su različiti od problema tradicionalnog marketinga proizvoda. Razlike su rezultat karakteristika turističke ponude i tražnje. Turizam je usluga. Prodaje se neopipljivi doživljaj, a ne fizičko dobro koje se može detaljno razgledati pre kupovine (kvalitet istraživanja). Usluge nisu direktno uočljive i nepredvidive su u njihovim ishodima za kupca, a to implicira da će uticati na ponašanje potrošača pri kupovini. Fundamentalne karakteristike usluga (vidi glavu 2) čini se da kreiraju posebno neizvesnu i rizičnu situaciju kupovine. Mnogo je teže oceniti usluge nego proizvode. To ima za posledicu da potrošači mogu biti prisiljeni da se oslone na druge signale i procese kada ocenjuju usluge.

Za ljude u marketingu su od ključnog interesa glavni izvori informacija kojima će se potrošači obratiti i relativni uticaj koji će svaki od njih da ima na odluku o kupovini. Glavni **eksterni izvori informacija** za potrošača su:[153]

- **Lični izvori.** Porodica, prijatelji, rodbina, susedi, poznanici nazivaju se ličnim izvorima informacija. Ovi izvori često daju potrošaču mnogo informacija. Uz to, lični izvori su važni zbog toga što im potrošač veruje, pa čak i kada informacija nije uvek tačna.

- **Komercijalni izvori** ili **izvori koje kontroliše preduzeće.** Ovaj tip informacija obuhvata propagandu, prodajno osoblje, pakovanje, izlaganje, kanale distribucije i formiranje cena. Mnogo informacija koje kontroliše preduzeće su obično na raspolaganju potrošačima bez zaista bilo kakvih istraživačkih napora.

- **Javni izvori.** Ovaj izvor obuhvata masovne medije, organizacije za zaštitu potrošača i državne agencije. Informacije iz državnih izvora su često važne za potrošače zbog njihove nepristrasne i činjenične prirode. Brošure o putovanjima i drugi izvori masovnih medija inicijalno igraju značajnu ulogu u određivanju izbora destinacije za rekreaciju i odmor.

- **Iskusveni izvori.** Za brojne proizvode, najvažniji izvor informacija potiče iz sopstvenog iskustva potrošača (ne uključujući prošlo iskustvo uskladišteno u memoriji potrošača). U ovu kategoriju su uključeni rukovanje proizvodom, pažljivo ispitivanje svojstava i aktuelno korišćenje proizvoda, kao u testu vožnje automobila, probanje hrane i pića.

Relativni uticaj ovih izvora informacija varira sa kategorijama proizvoda i karakteristikama kupca. Kada se kupuju proizvodi, potrošači koriste i

lične i bezlične izvore, jer oba uspešno prenose informacije o kvalitetima istraživanja. S druge strane, kada se kupuju usluge, potrošači tragaju i uzdaju se u većoj meri u lične izvore, iz nekoliko razloga. Prvo, masovni i selektivni mediji mogu da prenesu informaciju o kvalitetima istraživanja, ali daleko manje mogu da komuniciraju o kvalitetima iskustva. Međutim, raspitivanjem kod prijatelja ili eksperata o uslugama, potrošač može indirektno da dobije informacije o kvalitetima iskustva. Najuspešnije izlaganje informacijama je kod ličnih izvora. Drugo, bezlični izvori iz raznih razloga mogu biti nedostupni. Konačno, pošto potrošači mogu da ocene mali broj atributa pre kupovine usluge, to mogu osećati veći rizik u izboru malo poznate alternative. Lični izvori postaju ključni sa povećanjem kompleksnosti proizvoda i kada opadaju objektivni standardi kojima se ocenjuje proizvod (tj. kada su kvaliteti iskustva visoki). Većina menadžera u sektoru usluga očito priznaje uticaj usmene („od usta do usta“) komunikacije u uslugama. Potrošači mogu, međutim, da koriste informacije iz različitih izvora za različite svrhe i u različitim fazama u procesu odlučivanja.[154]

Svaki tip izvora može da obavlja različitu funkciju u uticaju na odluku o kupovini. Komercijalni izvori normalno obavljaju *informativnu* funkciju, a lični i javni izvori obavljaju *evaluativnu* ili *legitimnu* funkciju. Na primer, lekari o novim lekovima često saznaju iz komercijalnih izvora, ali se za njihovu ocenu obraćaju drugim lekarima.[155]

Internet je promenio proces traganja za informacijama. Današnje tržište se sastoji od tradicionalnih potrošača (koji ne kupuju online), cyber potrošača (koji većinom kupuju online) i hibridnih potrošača (koji koriste obe mogućnosti). Najviše je hibridnih potrošača: oni kupuju knjige, na primer, u knjižarama, ali ih ponekad naručuju preko Amazon.com. Većini kompanija je stoga potrebno da budu prisutne i offline i online da bi opslužile hibridne potrošače.[156] Potrošači su danas u stanju da putem interneta tragaju za bezličnim informacijama o uslugama u vizuelnom obliku, fotografijama i čak virtuelnim putovanjima. Pored ovih opipljivih prezentacija doživljaja usluge, potrošači mogu takođe tragati za ličnim mišljenjima drugih preko Weba.

Na traganje potrošača za informacijama utiče pet važnih faktora:[157]

- **Iskustvo.** Ako potrošač već dovoljno zna o kupovini, traganje će biti nepotrebno.

- **Raspoloživost informacija bez traganja.** Potrošač će pokušati da izbegne fizičko traganje kadgod je to moguće.

- **Satisfakcija koja se dobija traganjem.** Ponekad je proces traganja ugodan i zabavan, ali može biti i neugodan i zamoran.

- **Uočene posledice od traganja.** Ako traganje može da ima važne konsekvence, verovatnije je da će potrošač da uloži vreme i energiju. To može biti slučaj ako potrošači veruju da ono može da dovede do značajnih novčanih ušteda, višeg kvaliteta proizvoda ili manje izgleda za nezadovoljstvo proizvodom.

- **Vrednost koja se pridaje proizvodu.** Neki proizvodi su dragoceniji za potrošača od drugih, bilo zbog toga što imaju visoku finansijsku vrednost ili što zadovoljavaju važnu potrebu potrošača.

Prodavci moraju pažljivo da identifikuju potrošačeve izvore informacija i značaj svakog izvora. Treba pitati potrošače kada su i kako prvi put čuli za određenu turističku agenciju, destinaciju, koje informacije dobijaju i značaj koji pridaju različitim izvorima informacija. Ove informacije će im biti od koristi u pripremanju efikasnog komuniciranja.

Prikupljanjem informacija potencijalni kupci postaju svesni izbora i osobina koje su na raspolaganju za određeni proizvod. Prikupljene informacije omogućavaju kupcima da ocene proizvod u odnosu na alternative.

8.3 Ocena alternativa

Faza traganja za informacijama razjašnjava problem za potrošača putem: 1) sugerisanja kriterija za kupovinu, 2) dozvoljenih maraka koje mogu da udovolje kriterijima i 3) razvoja percepcije vrednosti potrošača.

Uspešno traganje za informacijama je besmisleno ukoliko potrošač ne iskoristi nađene informacije za ocenu alternativa. Da bi to uradio, potrošač mora da: 1) sistematizuje informacije, 2) utvrdi kriterije odlučivanja, 3) odredi tip alternativa i 4) uporedi alternative.[158]

1. Kategorizacija raspoloživih maraka. Kao rezultat prikupljanja informacija, potrošač povećava svoju svesnost o raspoloživim markama i njihovim osobinama. Pre traženja informacija potrošač je poznavao samo nekoliko maraka datog proizvoda (specifične destinacije ili turističkog proizvoda) iz *ukupnog seta* raspoloživih maraka. Od svih raspoloživih maraka proizvoda, potrošač će biti svestan dela njih (*set svesnosti*), i od ovih, on će razmotriti samo nekoliko. Ovih nekoliko koje se razmatraju nazivaju se *relevantan set*, *set za razmatranje*, *set koji se obrađuje* ili *evocirani set* - grupa alternativa koje potrošač stvarno razmatra pre nego što izvrši konačan izbor, ocenjujući ih - u osnovi - kao prihvatljive. Na primer, u putovanju i

turizmu evocirani set se odnosi na destinacije kojih je kupac svestan i od kojih će verovatno obaviti kupovinu. Ove destinacije se pojavljuju na listi mogućih alternativa koje potencijalni putnik smatra dobrim i verovatno će neku odabrati.

Potencijalni kupac isključuje određene proizvode i njihove tipove iz kupovine. Set proizvoda koji su isključeni iz kupovine nazivaju se **neprihvatljivim setom**. Neki proizvodi se isključuju iz kupovine zbog toga što su 1) nepoznati (npr. slabo prisutni u medijima i propagandi), 2) neprihvatljivi (npr. imaju loše osobine), 3) previđeni (npr. nisu bili jasno pozicionirani na ciljnom tržištu) ili 4) nesposobni (inferiorni) da podmiru potrebe kupca u toj meri kao proizvod koji je bio izabran. Ovi proizvodi čine da se kupci osećaju nekomfornim. Na primer, u turizmu, neprihvatljiv set je komponovan od onih alternativnih destinacija koje potencijalni putnik ne voli i otuda nisu vredne daljeg razmatranja. Ponekad se proizvodi isključuju iz kupovine zbog toga što potencijalni kupci nisu sposobni da procesuiraju sve informacije o ovim proizvodima čak i kada su takve informacije odmah na raspolaganju.

Potencijalni kupci se takođe mogu osećati indiferentno prema nekim proizvodima ili destinacijama koje nemaju da ponude neka specijalna svojstva, prednosti ili koristi. Ovi proizvodi čine **inertni set** proizvoda. U turizmu, inertan set se odnosi na destinacije za koje putnik ne mari. Mada potencijalni putnik obično prima informacije o ovim destinacijama, on ne može aktivno da istraži takve informacije. Izazov za prodavce u turizmu je da proizvod pomere iz inertnog seta (indiferentni proizvodi) u evocirani set (prihvatljivi proizvodi).

Bez obzira na broj maraka u kategoriji proizvoda, evocirani set potrošača teži da u proseku bude sasvim mali; često se sastoji samo od tri do pet maraka. U **setu izbora** naći će se samo one alternative koje će se procenjivati prema atributima koji se smatraju važnim za turistu i njegovo uverenje da neka od njih može da pruži očekivane koristi.

Važno je da proizvod bude deo evociranog seta potrošača, da bi uopšte bio razmatran. Potrošači isključuju proizvode iz njihovog evociranog seta iz nekoliko napred navedenih razloga. Oni mogu biti svesni postojanja proizvoda, ali ga ne prihvataju zbog toga što je cena suviše visoka ili je kvalitet suviše nizak. Filtriranje opcija maraka proizvoda teče sledećim redosledom: ukupan set → set svesnosti → set za razmatranje → set izbora → izabrana marka.

Jedan od strateških zadataka ljudi iz marketinga je da osiguraju da proizvod preduzeća uđe u rele-

vantni ili evocirani set ciljnih kupaca. Preduzeće mora da oblikuje svoj marketing miks tako da njegova marka uđe u set izbora potencijalnog kupca. Ako u tome ne uspe, gubi mogućnost da prodaje potrošaču. Preduzeće, takođe, mora da sazna koje druge marke ostaju u setu izbora potrošača, tako da zna svoju konkurenciju i može da planira svoje apele. Broj proizvoda koji se nalaze na tržištu je, u svakom slučaju, daleko veći od količine koja je obuhvaćena u relevantnom setu (setu izbora).

2. Kriteriji koji se koriste za ocenu maraka. Postavlja se pitanje **kako** potrošač vrši izbor između alternativnih maraka u setu izbora? Menadžer marketinga treba da zna kako potrošač prerađuje informacije da bi došao do izbora marke. Nažalost, nema jednostavnog i jednog procesa ocene koji bi koristili svi potrošači ili čak jedan potrošač u svim situacijama kupovine. Postoji nekoliko procesa evaluacije odluke.[159]

Određeni bazični koncepti mogu da pomognu da se objasni proces ocene potrošača. Prvo, pretpostavimo da svaki potrošač posmatra proizvod/destinaciju kao skup **atributa** ili **svojstava proizvoda**. Za neke poznate vrste proizvoda sledeći atributi bi mogli biti interesantni: za fotoaparata to su, na primer, kvalitet slike, lakoća upotrebe, veličina, cena; kod PC to su kapacitet memorije, brzina obrade informacija i mogućnost nošenja; za jaknu to su materijal, boja, broj i pozicija džepova, otpornost spoljne površine na vetar i kišu, da li ima dva lica, težina; kod restorana to su: kvalitet hrane, izbor menia, kvalitet usluge, atmosfera, lokacija i cena; kod hotela ti atributi su lokacija, čistoća, atmosfera, cena itd. Na primer, poslovni čovek sastavlja set („listu”) kriterija za izbor hotela; on razmatra hotele koji nude bežični pristup internetu, poslovni centar sa faksom i opremom za telekonferenciju i sastanak i konferencijsku salu. Ukoliko nekoliko hotela stoji na raspolaganju, poslovni putnici obično biraju onaj sa najpogodnijom lokacijom. Primeri kriterija koje koriste potencijalni putnici za odmor radi ocene **turističke destinacije** su: smeštaj (luksuzan, ekonomičan), pristupačnost, aktivnosti (u zatvorenom i na otvorenom prostoru), ugodnosti (raznovrsnost i kvalitet), arhitektura/zgrade, služenje stranim jezikom, atmosfera (opuštena, mirna), raspoloživost turističkih informacija, plaže, catering (hrana i piće), čistoća, troškovi avio-prevoza ili drugog prevoza do destinacije, klima, kulturne atrakcije (pozorišta, galerije), različita kultura/običaji, različita hrana i pića, lakoća dolaska do destinacije, lakoća lokalnog prevoza, zabava (koncerti uživo, bioskopi), egzotično okruženje, ljubaznost meštana, istorijske atrakcije (građevine,

muzeji), imidž destinacije, industrijska privlačnost, lokalne cene, prirodne atrakcije (nacionalni parkovi, životinjski svet), noćni život (noćni klubovi), mogućnost avanture, mogućnost socijalizacije sa žiteljima, mogućnosti kupovine, mogućnost razgledanja, mogućnosti i oprema za rekreaciju, odmor i opuštanje, sigurnost i bezbednost destinacije, pejzaž, kvalitet usluge, društveno prihvatanje od meštana, specijalni događaji (izložbe, festivali), sportske aktivnosti, tematski parkovi, turistički vodiči koji govore strane jezike, prevoz (lokalni), nezagađena sredina.[160]

Drugo, potrošač će pripisati različitu *težinu značaja* relevantnim atributima. Mada su gornji atributi od normalnog interesa, potrošači će se razlikovati po tome koji od njih smatraju relevantnim. Najviše pažnje će pokloniti onim atributima koji su vezani za njihove potrebe. Na primer, žene obično poklanjaju više pažnje ambijentu restorana i romantičnoj atmosferi, dok muškarci pridaju veći značaj parkingu. Pošto različiti kupci imaju različite potrebe, oni pripisuju različit značaj svojstvima proizvoda/destinacije. Tržište proizvoda često može biti segmentirano prema atributima, koji su od primarnog interesa za različite grupe potrošača.

Može se napraviti razlika između značaja atributa i njegove upečatljivosti. *Upečatljivi atributi* su oni koji potrošaču padaju na pamet, kada se zamoli da razmisli o atributima proizvoda. To ne mora biti neminovno biti i najvažniji atributi sa stanovišta bilo potrošača ili prodavca. Sem toga, u klasi neupečatljivih atributa mogu biti i neki na koje je potrošač zaboravio, ali čija bi važnost bila uočena kada bi se pomenuli. Poslenici u marketingu treba više da budu zainteresovani za značaj atributa, nego upečatljivost atributa.

Treće, smatra se da potrošač verovatno stvara *set* bilo povoljnih ili nepovoljnih *uverenja o marki*, gde svaka marka stoji po svakom atributu. Set uverenja o određenoj marki poznat je kao *imidž marke*.

Četvrto, pretpostavlja se da potrošač ima *funkciju korisnosti* za svaki atribut. Funkcija korisnosti opisuje kako potrošač očekuje da varira satisfakcija sa proizvodom sa alternativnim nivoima svakog atributa. Razumevanje funkcije korisnosti je posebno korisno u oblikovanju i pozicioniranju proizvoda; znati koji se atributi mogu najrentabilnije promeniti često znači znati kako da se najbrže stekne konkurentska prednost.

Peto, idealan proizvod je proizvod koji kombinuje attribute sa najvišim željenim nivoom korisnosti. Potrošač dolazi do stavova (ocena, preferencija) prema alternativnim markama i bira idealni proizvod putem nekog *postupka procene*.

8.4 Odluka o kupovini

U fazi ocene, potrošač rangira marke u setu izbora i formira nameru o kupovini. Potrošači obavljaju tri tipa kupovine: probna kupovina, ponovljena kupovina i kupovina sa dugoročnom obavezom. *Probna kupovina* podrazumeva da potrošač prvi put kupuje određeni proizvod u manjoj količini nego obično i da od iskustva u korišćenju zavisi da li će se ponovo opredeliti za istu marku proizvoda. Na primer, pre nego što putnici kupe novi time share oko čega se kolebaju, oni žele da ga dožive. Inicijalno, oni kupuju jednu spavaću sobu za jednu nedelju i provode kratak odmor u novokupljenom smeštaju. Često dobijaju besplatno nedeljni odmor kao motivaciju za kupovinu. Ova ponuda bitno utiče na inicijalnu probu proizvoda. Kada su kupci zadovoljni sa probom i proizvod zadovoljava njihov sud, oni su voljni da ga kupe opet u velikim količinama ili vrlo često. U ovoj fazi kupci verovatno ponavljaju kupovinu (npr. kupci kupuju više time share nedelja). *Ponovljena kupovina* je tesno povezana sa konceptom lojalnosti marki, koju većina firmi nastoji da ohrabri, jer doprinosi većoj stabilnosti na tržištu. Proba, naravno, nije uvek izvodljiva, kao što je slučaj kod većine trajnih potrošnih dobara, pa se potrošač obično kreće direktno od ocene ka *dugoročnoj obavezi* (kroz kupovinu), bez mogućnosti za stvarnu probu. Kada je ime marke proizvoda visokog kvaliteta (npr. Marriott time share), kupci mogu ići na ponovljenu kupovinu i razviti lojalnost proizvodu koja garantuje dugoročnu obavezu prema njemu.

Donošenje odluke znači izbor jedne između mnogo alternativa. Potrošač će normalno kupiti marku koju najviše preferira, ali dva faktora mogu da se pojave između namere o kupovini i odluke o kupovini.

Prvi je *stavovi drugih*. Ako vam neko kaže da biste umesto marke A pre trebalo da kupite marku B, onda će vaša verovatnoća kupovine marke A biti nešto smanjena. Stepen u kojem će stavovi drugih da smanje preferirajući stav zavisi od dve stvari: 1) intenziteta negativnog stava drugih prema preferiranoj alternativni i 2) motivacije potrošača da udovolji željama drugih. Što je negativizam drugih lica intenzivniji i što su te osobe bliskije sa potrošačem, to će potrošač više revidirati svoju nameru o kupovini.

Namera o kupovini je, takođe, pod uticajem *nepredvidivih okolnosti*. Potrošač formira nameru o kupovini zasnivajući je na faktorima kao što su očekivani prihodi porodice, očekivana cena i očekivane koristi od proizvoda. Kada je potrošač pred odlukom, može doći do nepredvidivih okolnosti

koje će promeniti nameru o kupovini. Moguće je da potrošač izgubi posao, da mu iskrсне urgentnija kupovina ili da mu prijatelj kaže da je razočaran sa tom markom itd.

Otuda preferencija i čak namera o kupovini nisu sasvim pouzdani prognozeri stvarnog ponašanja u kupovini. One usmeravaju ponašanje u kupovini, ali ne uspevaju da obuhvate brojne dodatne faktore koji mogu da intervenišu.

Potrošačeva odluka da modifikuje, odloži ili izbegne odluku o kupovini je pod snažnim uticajem **očekivanog rizika**. Mnoge kupovine znače preuzimanje nekog rizika, jer potrošači ne mogu biti sigurni u ishod kupovine. Ova neizvesnost izaziva zabrinutost. Veličina očekivanog rizika, kao što smo napred već napomenuli, varira sa iznosom novca koji je u pitanju, stepenom neizvesnosti vezanim za attribute marke proizvoda i stepenom samouverenosti potrošača. Identifikovani su brojni tipovi rizika u kontekstu putovanja. Uz napred nabrojane, u turizmu tu su još i kriminal (mogućnost da budete pokradeni, kidnapovani, ubijeni), zdravstveni (mogućnost da se razbolite dok putujete ili u destinaciji), politički (mogućnost da budete zahvaćeni političkim previranjima u zemlji koju posećujete), terorizam (mogućnost da budete uključeni u teroristički akt kao što su otmica aviona, eksplozija bombe ili biohemijski napad). Na primer, percipirani rizik od prirodnih katastrofa ili terorizma može da odvрати turiste od poseta određenim destinacijama. Visoka stopa kriminala može uticati na poželjnost nekih gradova kao turističkih destinacija. Putnici odlaze njihova putovanja i traže više informacija o destinacijama ili u destinacije koje su percipirane kao sigurne, bezbedne.

Potrošač preduzima određene rutinske aktivnosti za smanjenje rizika, kao što su izbegavanje odluke, prikupljanje informacija od prijatelja i preferiranje opšte poznatih maraka i garancija. Menadžer marketinga mora da prepozna faktore koji izazivaju osećaj rizika kod potrošača i pokuša da obezbedi informacije i podršku kojima će pomoći da se ovaj rizik smanji.

8.5 Ponašanje posle kupovine

Sve determinante ponašanja i faze u procesu kupovine do ovog momenta su operativne **pre** ili **za vreme** obavljanja kupovine. Međutim, za ljude u marketingu su takođe važna osećanja kupca **posle** kupovine. Ona mogu da utiču na ponavljanje kupovine (npr. ponovna poseta destinaciji) i šta će kupac reći drugima o proizvodu.

Posle kupovine i probe proizvoda, potrošač će doživeti neki nivo zadovoljstva ili nezadovoljstva.

Potrošač će se angažovati i u akcijama posle kupovine, koje mogu biti od interesa za proizvođača. Posao proizvođača se ne završava sa prodajom proizvoda, već se nastavlja i u periodu posle kupovine.

1. Zadovoljstvo posle kupovine. Ako pitate kupca da li je zadovoljan kupovinom, može vam odgovoriti da je vrlo zadovoljan, malo zadovoljan, malo nezadovoljan i vrlo nezadovoljan (ili razočaran). Šta određuje da li je kupac zadovoljan ili nezadovoljan kupovinom? Zadovoljstvo ili satisfakcija kupca je funkcija podudarnosti između **očekivanja** potrošača vezanih za proizvod (O) i **uočenih mogućnosti proizvoda** (M), tj. $Z = f(O, M)$. Ako proizvod ispunjava očekivanja, potrošač je zadovoljan; ako ih nadmašuje, potrošač je veoma zadovoljan; ako ih ne ispunjava, potrošač je nezadovoljan.[161]

Potrošači zasnivaju svoja očekivanja na porukama koje su dobili od prodavaca, prijatelja i drugih izvora informacija. Ako prodavac preuveliča mogućnosti proizvoda, potrošači će doživeti **nepotvrđena očekivanja**, što dovodi do nezadovoljstva. Što je dublji jaz između očekivanja i mogućnosti, to je i nezadovoljstvo potrošača veće. Ovde dolazi do izražaja stil reagovanja potrošača. Tako neki potrošači čak preuveličavaju jaz u slučaju kada proizvod nije savlšen i tada izražavaju veliko nezadovoljstvo. Drugi potrošači minimiziraju taj jaz i manje su nezadovoljni.

Mudar prodavac će davati izjave o proizvodu koje su u skladu sa njegovim kvalitetom, tako da kupac doživi zadovoljstvo. Neki prodavci čak potenciju nivo mogućnosti proizvoda, tako da će potrošači doživeti više od očekivanog zadovoljstva sa proizvodom.

Ako je potrošač nezadovoljan, poslenici u marketingu moraju odlučiti da li je proizvod bio manjkav ili očekivanja potrošača suviše visoka. Manjkavost proizvoda može zahtevati promenu dizajna; ako su očekivanja suviše visoka, možda propaganda preduzeća ili prodavci preterano ističu svojstva proizvoda.

Kao prodavci, možete da povećate šanse za zadovoljstvo potrošača ne kreirajući nerealna očekivanja za svoje proizvode, regularnim praćenjem zadovoljstva potrošača, ozbiljnim razmatranjem prigovora, obezbeđenjem kontrole kvaliteta u proizvodnji, pružanjem dovoljno informacija o upotrebi proizvoda i nuđenjem usluga posle prodaje. Neke firme sada obezbeđuju brojeve telefona za besplatne razgovore, nude liberalnu politiku vraćanja robe i refundiranja, angažuju se u obuci osoblja za obradu reklamacija, odgovaraju na pitanja, beleže sugestije.

2. Akcije posle kupovine. Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo potrošača sa proizvodom uticaće na njegovo kasnije ponašanje. Zadovoljan potrošač će vrlo verovatno i sledeći put kupiti proizvod i reći drugima lepe stvari o proizvodu.

Nezadovoljan potrošač reaguje drukčije. Pokušaće da smanji disonancu zbog nagona u ljudskom organizmu „da se uspostavi interna harmonija, konzistentnost i podudarnost između ovih mišljenja, znanja, stavova i vrednosti”. Disonantni potrošač će se poslužiti jednim od dva pravca akcije. Pokušaće da smanji jaz između očekivanja i mogućnosti proizvoda *napuštanjem* ili *vraćanjem* proizvoda ili traženjem informacija koje bi mogle da *potvrde* njegovu visoku vrednost (ili izbegavati informacije koje mogu da potvrde njegovu nisku vrednost).

Svaka nekonzistentnost u kognicijama (znanje, stavovi, verovanja, vrednosti) naziva se *disonanca*. Disonanca posle kupovine je psihološka neugodnost ili sumnja koja potiče od saznanja da neizabrana alternativa takođe ima poželjne karakteristike. *Kognitivna disonanca* (naziva se i *kajanje kupca* ili *kupčeva griža savesti*) posle kupovine se događa zbog toga što svaka od alternativa koju razmatra potrošač obično ima svojih prednosti i nedostataka. Otuda, kada se konačno donese odluka, odabrana alternativa ima neke nedostatke, dok svaka od odbačenih alternativa poseduje neka atraktivna svojstva. To jest, *negativni* aspekti *odabranog* proizvoda i *pozitivni* aspekti *odbačenih* proizvoda kreiraju negativnu disonancu u potrošaču.

Disonanca se *povećava* kada se: 1) povećava vrednost kupovine, 2) povećava relativna atraktivnost neizabrane alternative i 3) povećava relativni značaj odluke (kupovina kuće ili kola stvara veću disonancu nego kupovina neke poslastice).[162]

Veća verovatnoća za događanje disonance je kada je odluka bila važna, teška i neopoziva. Možete pomoći potrošačima da smanje njihovu disonancu isticanjem superiornosti odabranog proizvoda, korišćenjem propagande da podstakne ponos u vlasništvu i kontaktiranjem kupaca posle kupovine da se vidi da li su zadovoljni i pita da li postoji nešto što možete da uradite da bi ste im pomogli.

Poklanjanje pažnje nezadovoljstvima ranijih kupaca može da pomogne preduzeću da otkrije i reši probleme, što će rezultirati u povećanju satisfakcije posle kupovine za buduće kupce.

Razumevanje potreba potrošača i kupovne moći je osnov uspešnog marketinga. Razumevanjem kako kupci prolaze kroz uočavanje problema, traženje informacija, ocenu alternativa, odluku o kupovini i ponašanje posle kupovine, poslenici u marketingu mogu da dobiju mnoge indicije o tome

kako da podmire potrebe kupaca. Razumevanjem različitih učesnika u procesu kupovine i glavnih uticaja na njihovo ponašanje u kupovini, oni mogu da formulišu uspešnu strategiju i program marketinga za podršku atraktivnoj ponudi ciljnom tržištu. Kada znate kako se potrošači ponašaju i šta ih motiviše da se tako ponašaju - učinili ste značajan korak ka uspešnom marketingu. Ponašanje potrošača je zagonetno i kompleksno pitanje. Marketing napori preduzeća treba da budu u skladu sa ponašanjem kupaca pri kupovini. Razumevanje potrošača je integralni deo procesa strategijskog planiranja.

KRATAK PREGLED SADRŽAJA GLAVE

Sušтина marketinga i njegova osnova je u shvatanju načina na koje ljudi misle i ponašaju se u vršenju izbora proizvoda i usluga koji im se nude. Uspešne strategije marketinga su zasnovane na željama, potrebama i ponašanju potrošača. Izučavanje ponašanja potrošača je, zapravo, studija ponašanja ljudi na tržištu. Proces odlučivanja potrošača je pod uticajem brojnih faktora. Potrošači su, pored uticaja marketing miksa proizvođača i njegovih konkurenata, i pod uticajem sopstvenih psiholoških uticaja, pod nizom raznovrsnih socio-kulturnih uticaja i pod jedinstvenim uticajima situacije, koji se primenjuju na svaku kupovinu. Zbog toga što ove snage određuju kako se potrošač ponaša kada razmatra kupovinu, njihovo razumevanje je vitalan korak u strategijskom planiranju marketinga. Jednostavno, ne možete da formulišete uspešnu strategiju marketinga bez znanja šta vaši kupci misle i kako se oni ponašaju.

Ponašanje potrošača objašnjava se u teorijama različitih naučnih disciplina. Sociologija proučava ponašanje ljudi u društvenim grupama. Postoji nekoliko krugova društvenog uticaja na pojednca i strukturu njegove potrošnje: kultura, čiji je uticaj najtrajniji; podkultura, pripadnost naciji ili regionalnom području, daje identitet čoveku; društvena klasa ili sloj kome pripada; relevantne i referentne grupe, grupe na koje je ličnost upućena, čiji ona nije član ali sa kojima se identifikuje; grupe sa kojima je u kontaktu - prijatelji, poznanici, kolege na poslu, čiji se uticaj povećava, i porodica kao osnovna grupa kojoj ličnost pripada i čiji je uticaj veoma veliki.

Ponašanje potrošača je pod uticajem kako interpersonalnih, tako i mnogih intrapersonalnih, internih, ličnih faktora. U središtu posmatranja S-O-R modela su psihološki procesi u organizmu. Ovi procesi se mogu podeliti na aktivirajuće i kognitivne psihološke procese. Emocije, motivi i stavovi

imaju funkciju da aktiviraju čoveka. Oni su, u neku ruku, pretpostavka kognitivnih procesa koji ih slede ili teku paralelno. U okviru kognitivnih procesa, od značaja su sledeća tri pitanja: 1) Kako potrošač prima koje informacije i kako ove obrađuje (prijem i obrada informacija)? 2) Kako teku procesi učenja kod potrošača (skladištenje informacija)? i 3) Kako su informacije (npr. o proizvodu ili ponuđaču) sređene u memoriji potrošača i koje dodatne objekte (predmete odnosno ličnosti) potrošač povezuje sa proizvodom (strukturiranje informacija)?

Kada kupac kupuje proizvod ili uslugu, to nije akt već proces. Postoji pet faza u procesu donošenja odluke o kupovini: od prepoznavanja potrebe, prikupljanja informacija, ocene alternativa, odluke o kupovini i ponašanja posle kupovine. Posao menadžera marketinga je da shvati ponašanje kupca u svakoj od faza ovog procesa i uticaje koji se u njima javljaju. To mu omogućava da formuliše uspešan program marketinga za ciljno tržište.

PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBU

1. Razmišljate o odlasku na godišnji odmor. Navedite koji će faktori i u kojoj meri uticati na vašu odluku.
2. Opišite i uporedite razlike u ponašanju kupaca pri kupovini sledećih proizvoda: CD, PC, odela, doručka, novina i stana ili kuće i odlaska na duže krstarenje.
3. Zašto bolje razumevanje modela procesa odlučivanja kupca o kupovini proizvoda ili usluga može da pomogne prodavcima da formulišu uspešnije strategije marketinga kako bi zadržali postojeće i privukli nove kupce? Koliko je model donošenja odluke koristan?
4. U oblikovanju oglasa za osvežavajuće piće, šta je korisnije: informacije o demografiji potrošača ili o stilu života potrošača?
5. Priča se da je ponašanje potrošača pri kupovini više oblikovano percepcijom nego realnošću. Da li se slažete sa ovim komentarom? Zašto ili zašto ne?
6. Odaberite neku kupovinu u kojoj niste učestvovali samo vi, nego i druge osobe. Koju ste ulogu (uloge) imali, a koje su uloge imale te druge osobe i na koji način su one uticale na vaš izbor?
7. Razmotrite svoju odluku da odaberete fakultet u univerzitet na kome ćete se obrazovati u pogledu prepoznavanja potrebe, traganja za informacijama, procene alternativa i procene izbora posle donošenja odluke.

8. Primenite pet faza u procesu odlučivanja na izbor destinacije za vaš sledeći godišnji odmor.
9. Odaberite ugostiteljsku ili turističku organizaciju. U obavezi ste da oblikujete promotivnu poruku za tu organizaciju. Kako ćete odrediti poruku za oglas koji se upućuje potrošačima?

LITERATURA

1. Reisinger, Y. (2009), *International Tourism: Cultures and Behavior*, First Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 266.
2. Chambers, R., Chacko, H. and Lewis, R. (1995), *Marketing Leadership in Hospitality*, Van Nostrand Reinhold, New York, str. 199.
3. Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. (2002), *Consumer Behaviour: A European Perspective*, Second edition, Financial Times-Prentice Hall, Pearson Education, Harlow, England, str. 5; Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., Hogg, M. K. (2006), *Consumer Behaviour: A European Perspective*, Third edition, Financial Times-Prentice Hall, Pearson Education, Harlow, England, str. 6; Arnould, E., Price, L., Zinkhan, G. (2004), *Consumers*, Second Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, str. 9; Solomon, M. R., Marshall, G. W., Stuart, E. W. (2012), *Marketing: real people, real choices*, 7th edition, Prentice Hall-Pearson, Upper Saddle River, New Jersey, str. 130.
4. Schiffman, L. G. and Kanuk, L. L. (1997), *Consumer Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 6; Meffert, H. (1998), *Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 8., vollständig neue bearbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 93; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 10., vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 100; Kotler, P. (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 171; Freyer, W. (2009), *Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich die Tourismuswirtschaft*, 6., überarbeitete und ergänzte Auflage, Oldenbourg Verlag, München, str. 196; Lancaster, G. and Massingham, L. (2011), *Essentials of Marketing Management*, Routledge, Abingdon, Oxon, str. 41;
5. Freyer, W. (2009), str. 196.
6. Matthews, J. B., Buzzell, R. D., Levitt, T., Frank, R. E. (1968), *Marketing: An Introductory Analysis*, McGraw-Hill Book Company, New York, str. 37.
7. Weinberg, P., Diehl, S., Terlutter, R. (2003), *Konsumentenverhalten angewandt*, Verlag Vahlen, München, str. 2.
8. Hüttner, M., von Ahsen, A., Schwarting, U. (1999), *Marketing-Management*, 2., ergänzte Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München-Wien., str. 14.

9. Weinberg, P., Diehl, S., Terlutter, R. (2003), str. 11-12; Hüttner, M., von Ahsen, A., Schwarting, U. (1999), str. 15; Foscht, T. und Swoboda, B. (2007), *Käuferverhalten: Grundlagen - Perspektiven - Anwendungen*, 3., aktualisierte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 149-160; Koch, J. (1999), *Marketing*, R. Oldenbourg Verlag, München-Wien, str. 47; Busch, R., Dögl, R., Unger, F. (2001), *Integriertes Marketing: Strategie, Organisation, Instrumente*, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 652-654.
10. Kinnear, T. C. and Bernhardt, K. L. (1986), *Principles of Marketing*, Second Edition, Scott, Foresman and Company, Glenview, str. 140.
11. Reisinger, Y. (2009), str. 279- 281.
12. Isto, str. 281-282.
13. Arnould, E., Price, L., Zinkhan, G. (2004), str. 19-23.
14. Reisinger, Y. (2009), str. 282-283.
15. Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. (2002), str. 26-27; Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., Hogg, M. K. (2006), str. 27.
16. Freyer, W. (2009), str. 199.
17. Isto, str. 200.
18. Matthews, J. B., Buzzell, R. D., Levitt, T., Frank, R. E. (1968), str. 131; Maričić, B. (1996), *Ponašanje potrošača*, 4. izmenjeno i dopunjeno izdanje, "Savremena administracija", Beograd, str. 113.
19. Schiffman, L. G. and Kanuk, L. L. (1997), str. 406.
20. Williams, A. (2002), *Understanding the Hospitality Consumer*, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 96.
21. Schiffman, L. G. and Kanuk, L. L. (1997), str. 407.
22. Isto, str. 408.
23. Peter, J. P. and Olson, J. C. (1996), *Consumer Behavior & Marketing Strategy*, Fourth Edition, Irwin, Chicago, str. 432-434; Peter, J. P. and Olson, J. C. (2010), *Consumer Behavior & Marketing Strategy*, Ninth Edition, McGraw-Hill / Irwin, New York, str. 324-325.
24. Schiffman, L. G. and Kanuk, L. L. (1997), str. 409.
25. Isto, str. 414.
26. Stanton, W. J. (1981), *Fundamentals of Marketing*, Sixth Edition, McGraw-Hill, Inc, str. 94-96.
27. Perreault, W. D. and McCarthy, E. J. (2005), *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, Fifteenth Edition, McGraw-Hill / Irwin, Burr Ridge, Illinois, str. 164.
28. Peter, J. P. and Olson, J. C. (1996), str. 371; Peter, J. P. and Olson, J. C. (2010), str. 279.
29. Schiffman, L. G. and Kanuk, L. L. (1997), str. 406.
30. Koch, J. (1999), str. 78.
31. Schiffman, L. G. and Kanuk, L. L. (1997), str. 411.
32. Rice, C. (2001), *Understanding Customers*, 2nd Edition, Reed Education & Professional Publishing Ltd. 1997, prevod, *Razumevanje potrošača*, PS „Grmeč” - „Privredni pregled”, Beograd, str. 89.
33. Reisinger, Y. (2009), str. 104.
34. Maričić, B. (1996), str. 124.
35. Isto.
36. Isto.
37. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Third Edition Prentice Hall-Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 205.
38. Myers, J. H. (1986), *Marketing*, McGraw-Hill, Inc., New York, str. 214-215.
39. Maričić, B. (1996), str. 137.
40. Kotler, P. (1997), str. 176; Coleman, R. P. (1983), The Continuing Significance of Social Class Marketing, *Journal of Consumer Research*, December, str. 265-280.
41. Koch, J. (1999), str. 79.
42. Schiffman, L. G. and Kanuk, L. L. (1997), str. 323.
43. Isto, str. 326.
44. Isto.
45. Isto, str. 328.
46. Peter, J. P. and Olson, J. C. (1996), str. 452; Peter, J. P. and Olson, J. C. (2010), str. 340.
47. Myers, J. H. (1986), str. 226-227.
48. Sandhausen, R. L. (1993), *Marketing*, Second Edition, Barrons Educational Series, Inc., New York, str. 155.
49. Schiffman, L. G. and Kanuk, L. L. (1997), str. 346.
50. Isto, str. 347.
51. Rice, C. (2001), str. 111.
52. Myers, J. H. (1986), str. 219.
53. Menasco, M. B. and Curry, D. J. (1989), Utility and Choice: An Empirical Study of Wife/Husband Decision Making, *Journal of Consumer Research*, June, str. 87-97; Boone, L. E. and Kurtz, D. L. (1998), *Contemporary Marketing wired*, Ninth Edition, The Dryden Press, Fort Worth, str. 275; Kurtz, D. L. (2010), *Contemporary Marketing*, 14th Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio, str. 143; Boone, L. E. and Kurtz, D. L. (2012), *Contemporary Marketing*, 15th Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio, str. 147.
54. Busch, R., Dögl, R., Unger, F. (2001), str. 668.
55. Kotler, P. (1997), str. 190; Busch, R., Dögl, R., Unger, F. (2001), str. 665; Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice Hall Europe, London, str. 160; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), *Principles of Marketing*, Fourth European Edition, Pearson Education, Harlow, England, str. 262; Brassington, F. And Pettitt, S. (2005), *Essentials of Marketing*, Pearson Education, Harlow, England, str. 90; Lamb, C. W., Hair, J. F. and McDaniel, C., (2010), *Marketing*, Tenth Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, USA, str. 186.
56. Kotler, P. (1997), str. 180.
57. Bovée, C. L. and Thill, J. V. (1992), *Marketing*, McGraw-Hill, Inc., New York, str. 173.
58. Stanton, W. J. (1981), str. 154.
59. Kinnear, T. C. and Bernhardt, K. L. (1986), str. 159.
60. Sandhausen, R. L. (1993), str. 157.
61. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 108; Homburg, C. / Krohmer, H. (2003), *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung*, Gabler, Wiesbaden, str. 30-31.
62. Meffert, H. (1998), str. 106; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 109.
63. Homburg, C. / Krohmer, H. (2003), str. 31.
64. Isto, str. 32.
65. Weinberg, P., Diehl, S., Terlutter, R. (2003), str. 33.
66. Isto, str. 33-34.
67. Pachauri, M. (2002), str. 53; Stender-Monhemius, K. (2002), *Marketing: Grundlagen mit Fallstudien*, R. Oldenbourg Verlag, München-Wien, str. 19.
68. Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J. (1997), *Marketing*, 11th edition, Irwin/McGraw - Hill, Boston, str. 18.
69. Hüttner, M., von Ahsen, A., Schwarting, U. (1999), str. 24.
70. Weinberg, P., Diehl, S., Terlutter, R. (2003), str. 54.
71. Koch, J. (1999), str. 55.
72. Schiffman, L. G. and Kanuk, L. L. (1997), str. 83.
73. Isto.
74. Milisavljević, M. (1998), *Marketing*, osamnaesto izmenjeno izdanje, Poslovna škola "Megatrend", Beograd, str. 124.
75. Maslow, A. H. (1943), A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, Vol 60, str. 370-396.

76. Freyer, W. (2009), str. 204.
77. Bovée, C. L. and Thill, J. V. (1992), str. 153.
78. Stanton, W. J. (1981), str. 89.
79. Kinnear, T. C. and Bernhardt, K. L. (1986), str. 149-150.
80. Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J. (1997), str. 120.
81. Horner, S. and Swarbrooke, J. (2007), *Consumer Behaviour in Tourism*, Second edition, Butterworth - Heinemann, Oxford, str. 54.
82. Bakić, O. (2007), *Marketing u turizmu*, šesto izdanje, „Čigoja štampa”, Beograd, str. 69.
83. Boone, L. E. and Kurtz, D. L. (1998), str. 281; Kurtz, D. L. (2010), str. 148; Boone, L. E. and Kurtz, D. L. (2012), str. 152.
84. Meffert, H. (1998), str. 113; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 121.
85. Weinberg, P., Diehl, S., Terlutter, R. (2003), str. 49.
86. Koch, J. (1999), str. 58.
87. Isto, str. 59.
88. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 216.
89. Marsden, D. and Littler, D. (1998), str. 158-159.
90. Kinnear, T. C. and Taylor, J. R. (1996), *Marketing Research An Applied Approach*, 5th edition, McGraw-Hill, Inc, New York, str. 245-256.
91. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 217-218.
92. Moutinho, L. (2000), Consumer Behaviour, u Moutinho, L., ed., *Strategic Management in Tourism*, CABI Publishing, Willingford, Oxon, UK, str. 50.
93. Homburg, C. / Krohmer, H. (2003), str. 42.
94. Maričić, B. R. (1994), *Ponašanje potrošača*, treće izdanje, „Savremena administracija”, Beograd, str. 118; Maričić, B. R. (2011), *Ponašanje potrošača*, deveto dopunjeno izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, str. 336-338.
95. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 114; Koch, J. (1999), str. 63.
96. Hoyer, W. D. and MacInnis, D. J. (2010), *Consumer Behavior*, Fifth Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio, str. 70.
97. Grupa autora, (1999), *Osnovi marketinga*, drugo dopunjeno i izmenjeno izdanje, Ekonomski fakultet Sarajevo, Sarajevo, str. 99; Myers, D. G. (2012), *Psychology in everyday life*, second edition, Worth Publishers, New York, str. 124-125.
98. Hoyer, W. D. and MacInnis, D. J. (2010), str. 85.
99. Grupa autora, (1999), str. 100.
100. Hoyer, W. D. and MacInnis, D. J. (2010), str. 86.
101. Maričić, B. R. (1994), str. 120.
102. Rice, C. (2001), str. 46.
103. Stanton, W. J. (1981), *Fundamentals of Marketing*, Sixth Edition, McGraw-Hill, Inc, str. 91.
104. Hoyer, W. D. and MacInnis, D. J. (2010), str. 74-75.
105. O ovome vidi više u Senić, R. i Milojević, S. (2013), *Ponašanje potrošača*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 255-256.
106. Hawkins, D. I. and Mothersbaugh, D. L. (2010), *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*, Eleventh Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, str. 284-291; Khan, M. (2006), *Consumer Behaviour and Advertising Management*, New Age International (P) Limited, New Delhi, str. 90.
107. Grupa autora, (1999), str. 100.
108. Kotler, P. (1997), str. 186.
109. Homburg, C. / Krohmer, H. (2003), str. 45.
110. Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. (2002), str. 46-48; Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., Hogg, M. K. (2006), str. 50-52; Arnould, E., Price, L., Zinkhan, G. (2004), str. 311-317; Schiffman, L. G. and Kanuk, L. L. (1997), str. 164-168.
111. Meffert, H./Bruhn, M. (2000), *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden*, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 95; Meffert, H./Bruhn, M. (2006), *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden, Mit Fallstudien*, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 132.
112. Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J. (1996), *Services Marketing*, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, str. 63; Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. (2006), *Service Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm*, 4th edition, McGraw-Hill International Edition, Boston, str. 56.
113. Kurtz, D. L., Clow, K. E. (1998), *Services Marketing*, John Wiley & Sons, New York, str. 41-42; Hoffman, K. D. and Bateson, J. E. G. (2006), *Services Marketing - Concepts, Strategies, & Cases*, third edition, Thomson South-Western, Mason, Ohio, str. 91-92; Kasper, H., van Helsdingen, P. and Gabbott, M. (2006), *Services Marketing Management - A Strategic Perspective*, Second Edition, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester, England, str. 99; Lovelock, C. H. and Wright, L. (2002), *Principles of Service Marketing and Management*, Second Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 89; Lovelock, C. H. and Wright, L. (2009), *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 89; Williams, A. (2002), str. 87.
114. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. (2006), str. 56.
115. Hawkins, D. I. and Mothersbaugh, D. L. (2010), str. 318.
116. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (1997), *Marketing*, Achtzehnte, durchgesehene Auflage, Duncker & Humblot, Berlin 1997, str. 172.
117. Homburg, C. / Krohmer, H. (2003), str. 43.
118. Isto.
119. Isto.
120. Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. (2002), str. 76-77; Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., Hogg, M. K. (2006), str. 73-74; Arnould, E., Price, L., Zinkhan, G. (2004), str. 359-360; Meffert, H. (1998), str. 110-111; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 117; Foscht, T. und Swoboda, B. (2007), str. 74-75; Menasco, M. B. and Curry, D. J. (1989), str. 41-42.
121. Meffert, H. (1998), str. 111; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 118.
122. Myers, D. G. (2012), str. 156.
123. Hawkins, D. I. and Mothersbaugh, D. L. (2010), str. 327.
124. Cunningham, W. H. and Cunningham, I. C. M. (1981), *Marketing - A Managerial Approach*, South-Western Publishing Company, Cincinnati, Ohio, str. 156-157.
125. Maričić, B. R. (1996), str. 197; Maričić, B. R. (2011), str. 374.
126. Menasco, M. B. and Curry, D. J. (1989), str. 50.
127. Stanton, W. J. (1981), str. 112.
128. Bovée, C. L. and Thill, J. V. (1992), str. 325.
129. Peter, J. P. and Olson, J. C. (2010), str. 57-58.
130. Kassarian, H. H. (1971), Personality and Consumer Behavior: A Review, *Journal of Marketing Research*, November, str. 409-419.
131. Stanton, W. J. (1981), str. 113.
132. Robin, D. (1978), *Marketing: Basic Concepts for Decision Making*, Harper & Row, Publishers, Inc., New York, str. 41.

133. Isto, str. 43-54.
134. Kahn, M. (2006), str. 99-100.
135. Williams, A. (2002), str. 83.
136. Hoyer, W. D. and MacInnis, D. J. (2010), str. 372.
137. Reisinger, Y. (2009), str. 324-325.
138. Isto, str. 325.
139. Maričić, B. R. (1996), str. 211; Maričić, B. R. (2011), str. 396-397.
140. Meffert, H. (1998), str. 119-120; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 130.
141. Assael, H. (1990), *Consumer Behavior and Marketing Action*, 3rd edition, Kent Publishing, Boston, str. 153.
142. Kotler, P. (1997), str. 180.
143. Maričić, B. R. (1996), str. 164; Maričić, B. R. (2011), str. 313-314.
144. Meffert, H. (1998), str. 121; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 132.
145. Koch, J. (1999), str. 74.
146. Grupa autora, (1999), str. 107-108.
147. Grupa autora, (1999), str. 108.
148. Hawkins, D. I. and Mothersbaugh, D. L. (2010), str. 470-473.
149. Bovée, C. L. and Thill, J. V. (1992), str. 164-165.
150. Bovée, C. L. and Thill, J. V. (1992), str. 174-175; Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Hartley, S. W., Rudelius, W. (1994), *Marketing*, Fourth Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, str. 146; Kerin, R. A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W., Rudelius, W. (2003), *Marketing*, 7th Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, str. 127; Hawkins, D. I. and Mothersbaugh, D. L. (2010), str. 470-488; Sernić, R. i Senić, V. (2008), *Marketing i menadžment usluga*, „Prizma”, Kragujevac, str. 309-316.
151. Adaptirano iz Engel, J., Blackwell, R. D., and Miniard, P. W. (1995), *Consumer Behavior*, 8th edition, Dryden Press, Hinsdale, Illinois, preuzeto od Kardes, F. R., Cronley, M. L. and Cline, T. W. (2011), *Consumer Behavior*, South-Western, Cengage Learning, Mason, Ohio, str. 189.
152. Reisinger, Y. (2009), str. 306-307.
153. Kinnear, T. C. and Bernhardt, K. L. (1986), str. 142-143.
154. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. (2006), str. 55.
155. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 255; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 285; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, Twelfth Edition, Pearson - Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 192.
156. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 192.
157. Rosenberg, L. J. (1977), *Marketing*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, str. 212-213.
158. Isto, str. 213-215.
159. Kotler, P. (1997), str. 194; Reisinger, Y. (2009), str. 310-315.
160. Reisinger, Y. (2009), str. 311.
161. Rosenberg, L. J. (1977), str. 346; Marinković, V. i Senić, V. (2011), Patient Satisfaction: a Case of Serbian Student Polyclinics, The 12th International Research Symposium on Service Excellence in Management, Cornell University, School of Hotel Administration, Ithaca, New York, USA, jun, rad je publikovan u Zborniku radova pod naslovom *Advances in Service Quality, Innovation and Excellence*, str. 720-729; Marinković, V. i Senić, V. (2012), Loyalty patterns in corporate banking: insights gained from analysing willingness to recommend and share of wallet concepts, *Total Quality Management and Business Excellence*, 23 (11-12), str. 1465-1478; Senić, V. i Marinković, V. (2013), Patient care, satisfaction and service quality in health care, *International Journal of Consumer Studies*, 37 (3), str. 312-319.
162. Stantonon, W. J. (1981), str. 120.

SEGMENTACIJA TRŽIŠTA, IZBOR CILJNOG TRŽIŠTA I POZICIONIRANJE NA TRŽIŠTU

"Svima se ne može ugoditi." (Narodna izreka)

CILJEVI IZUČAVANJA

Ova glava pomoći će vam da bolje razumete:

1. koncept i proces segmentacije tržišta u turizmu i njen značaj.
2. metode koje se koriste za segmentaciju tržišta finalnih potrošača i poslovnih tržišta.
3. kriterijume za uspešnu segmentaciju tržišta u turizmu.
4. proces izbora ciljnog tržišta i strategije pokrivanja tržišta u turizmu (nediferencirani, diferencirani, fokusirani i kastomizirani marketing).
5. karakteristike i načine uspešne diferencijacije u turizmu.
6. koncept pozicioniranja i glavne faktore za uspešno pozicioniranje u turizmu.
7. koncept repositioniranja i opcije za repositioniranje koje firma ima na raspolaganju.

1 MIKORAZGRANIČENJE ILI SEGMENTACIJA TRŽIŠTA

Tržište koje organizacija vidi kroz svoj strategijski prozor je vrlo kompleksan entitet. U razvijanju strategija za iskorišćavanje mogućnosti koje postoje unutar njega, organizacija treba da ga podeli u segmente na koje može da usmeri svoje relevantne resurse i sposobnosti. Sa aspekta marketinga preduzeća, do sada razmatrana sveobuhvatna makrotržišta su veoma retko od strategijskog značaja. Ako se izuzime nekoliko izuzetaka (npr. državna preduzeća), takva makrotržišta mogu veoma malo da koriste preduzećima. Za gotovo sva preduzeća, ako se imaju u vidu njihova razmišljanja u vezi nabavke i prodaje, ova tržišta su samo delom „relevantna”.

Iako makrorazgraničenje predstavlja (važnu) pretpostavku za strategijsko razmišljanje preduzeća, za to su ipak još od značaja dalji kriteriji koji se odnose na preduzeće. To je predmet tzv. *mikrorazgraničenja ili mikrosegmentacije* ili segmentacije (tržišta) u užem smislu. Takva segmentacija znači

razgraničenje, odnosno segmentaciju tržišta prema *razlikama* (nasuprot određivanju tržišta prema onome što im je zajedničko). *Segmentacija* tržišta u užem smislu znači podelu (heterogenih) tržišta u jasno razgraničene (homogene) tržišne segmente ili parcijalna tržišta (takođe: segmente kupaca, ciljna tržišta, klastera).[1]

Segmentacija tržišta je jedan od najčešće diskutovanih i primenjivanih koncepata marketinga. Uprkos delom vrlo različitih postupaka, različiti doprinosi segmentaciji tržišta uvek počivaju na istoj osnovnoj ideji: podeli ukupnog tržišta na interno homogene, a između sebe heterogene podgrupe (tržišne segmente), kao i obradu jednog ili više ovih tržišnih segmenata.

1.1 Koncept i proces segmentacije tržišta

Organizacije koje prodaju na potrošačkim i poslovnim tržištima priznaju da ne mogu da apeluju na sve kupce na ovim tržištima ili barem ne na sve kupce na isti način. Kupci su suviše brojni, veoma raštrkani i variraju u zahtevima i praksi kupovine. Preduzeća veoma variraju u njihovim sposobnostima da opslužuju različite segmente tržišta. Svako preduzeće mora da identifikuje najatraktivnije delove tržišta koje može najbolje da opsluži, a ne da nastoji da konkuriše na celom tržištu, ponekad protiv superiornih konkurenata. Segmentacija je, otuda, kompromis između masovnog marketinga, koji pretpostavlja da svako može biti isto tretiran, i pretpostavke da svakoj osobi treba posvetiti poseban marketing napor. U modernom svetu marketinga malo preduzeća može proizvodnjom samo jednog proizvoda da zadovolji vrlo veliko tržište. Neka to još uvek mogu - na primer, gradski vodovod generalno proizvodi i distribuira jedan standard vode za sve njegove korisnike. Ali ovo je pre izuzetak nego pravilo.

Prodavci nisu oduvek praktikovali filozofiju segmentacije tržišta. Njihova razmišljanja su prošla

kroz tri faze: 1) **masovni marketing**, gde prodavac masovno proizvodi, masovno distribuira i masovno promovise jedan proizvod svim kupcima, polazeći od pretpostavke da „jedna veličina cipela odgovara za svaku nogu”, 2) **marketing varijeteta proizvoda**, gde prodavac proizvodi dva ili više proizvoda koji imaju različite osobine, stilove, kvalitet, veličine itd.; linija proizvoda se dizajnira tako da ponudi raznovrsnost kupcima, a ne da apeluje na različite segmente tržišta; argument za to je da kupci imaju različite ukuse koji variraju tokom vremena, 3) **ciljni marketing**, gde prodavac identifikuje tržišne segmente, bira jedan ili više i razvija proizvod i marketing miks prilagođen svakom odabranom segmentu.[2]

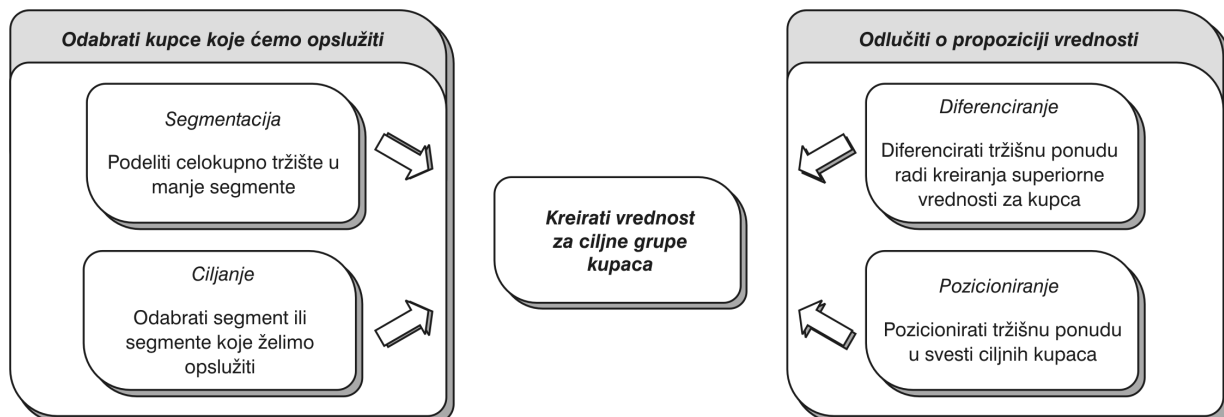
Danas mnoga preduzeća sve više i više prelaze od masovnog marketinga i marketinga varijeteta proizvoda na ciljni marketing. Ciljni marketing pomaže prodavcima da bolje utvrde njihove tržišne šanse i omogućava kompanijama da razviju pravi proizvod za svako ciljno tržište. Kompanije mogu da prilagode njihov proces, kanale distribucije i propagandu da bi efikasno dosegle svako tržište. Umesto da rasipaju njihov marketing napor (koncept “puške sačmarice”), mogu se usmeriti na kupce koje imaju najveće šanse da zadovolje (koncept “snajpera”).

Kao rezultat povećane fragmentacije masovnog tržišta u stotine mikror tržišta, svako sa različitim potrebama i stilom života, ciljni marketing sve više poprima formu **mikromarketinga**. Koristeći mikromarketing, kompanije kroje svoje programe marketinga prema potrebama i željama usko definisanih geografskih, demografskih, psihografskih segmenata ili segmenata ponašanja. Krajnja forma ciljnog marketinga je **kustomizovani marketing**, u kojem kompanija adaptira svoje ponude potrebama specifičnih kupaca ili organizacijama koje kupuju.[3] Ciljni marketing zahteva da preduzeće preduzme četiri glavna koraka (slika 7-1). U prva dva

koraka (segmentacija i izbor ciljnog tržišta) kompanija bira kupce koje će opsluživati. **Segmentacija tržišta** obuhvata deljenje tržišta u različite grupe kupaca sa različitim potrebama, karakteristikama ili ponašanjem, koji mogu zahtevati posebne proizvode i/ili marketing mikseve. Kompanija identifikuje različite načine za segmentaciju tržišta i razvijanje profila rezultirajućih tržišnih segmenata. **Izbor ciljnog tržišta (ili ciljanje u metu)** se sastoji od ocene privlačnosti svakog tržišnog segmenta i izbora jednog ili više tržišnih segmenata za ulaženje. U dva finalna koraka kompanija odlučuje o poziciji vrednosti - o tome kako će da kreira vrednost za ciljne kupce. **Diferencijacija** obuhvata aktuelno diferenciranje tržišne ponude firme da bi kreirala superiornu vrednost za kupca. **Pozicioniranje** se sastoji od aranžiranja kako bi tržišna ponuda zauzela jasno, distinktivno i poželjno mesto u odnosu na konkurentske proizvode u mislima ciljnih kupaca. Svaki od ovih koraka biće predmet narednih izlaganja.[4]

Kao što se pod tačkom (1) ističe, segmentacija tržišta obuhvata agregiranje potencijalnih kupaca u grupe koje 1) imaju iste potrebe i 2) isto će reagovati na marketing akciju.[5] Segmentacija tržišta je proces putem kojeg kupci na tržištu sa nekom heterogenošću mogu biti grupisani u manje više slične ili homogene segmente. Ona obuhvata identifikaciju grupa ciljnih kupaca u kojima su kupci agregirani u grupe sa istim zahtevima i karakteristikama kupovine.[6] Možemo proširiti definiciju segmentacije tržišta tako da ona obuhvata i njen fokus i njenu svrhu; prema tome, **segmentacija tržišta je proces podele kupaca, ili potencijalnih kupaca, unutar tržišta u različite grupe, ili segmente, unutar kojih kupci imaju zajednički nivo interesovanja za isti, ili uporedivi, set potreba koje se zadovoljavaju putem različitih marketing propozicija.**[7]

Slika 7-1 Koraci u segmentaciji tržišta, izboru ciljnog tržišta i pozicioniranju na tržištu[8]



Segmentacija se može uspešno koristiti u svakom području ugostiteljstva i turizma, čak i u oblastima koje se mogu činiti malo pogodnim za segmentaciju. Na primer, putovanje avionom se može činiti da nije baš dobro za segmentaciju. Svake godine, milioni putnika se ukrcavaju na avione da bi ih prevezli do njihovih destinacija. Na prvi pogled, moglo bi se pretpostaviti da je putovanje avionom prilično homogen proizvod koji podmiruje istu osnovnu potrebu većine putnika. Međutim, avio-prevoznici su bili uspešni u segmentaciji koja je zasnovana na osetljivosti na cenu i frekvenciju korišćenja. Unutar mnogih aviona danas ćete naći tri nivoa usluge: prva klasa, poslovna klasa i ekonomska klasa. Svaki nivo nudi razlike u veličini sedišta i komforu, nivou ugodnosti i odnosu letačkog osoblja prema putnicima. Individualni potrošač je u stanju da odabere nivo željene usluge i za svaki plati različitu cenu. Avio-prevoznici takođe segmentiraju tržište na osnovu frekvencije putovanja.[9]

1.2 Osnovni model za segmentaciju tržišta

Tržišta se sastoje od kupaca, a kupci se međusobno razlikuju na jedan ili više načina - npr. u njihovim željama, resursima, mestu stanovanja, stavovima i navikama pri kupovini. Tržište se može segmentirati po svakoj od ovih varijabli.

Ekstremne forme segmentacije su **nulta** segmentacija i **atomska** segmentacija. Kod nulte segmentacije ne pravi se nikakva razlika između svih potencijalnih kupaca na tržištu. Kod atomske segmentacije, kod koje nije više moguća nikakva dalja podela kupaca, svaki pojedinačni kupac će se posmatrati i obrađivati kao jedan tržišni segment (slika 7-2(a) i (b)).

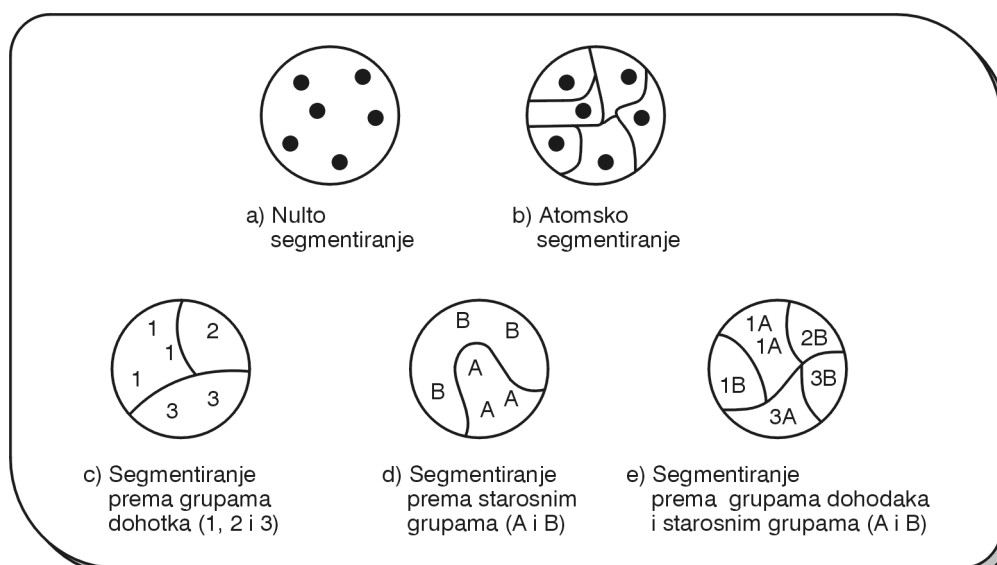
Slika 7-2(a) prikazuje tržište, koje se sastoji od 6 kupaca. Svaki kupac pojedinačno, na osnovu njegovih potreba i želja, potencijalno predstavlja posebno tržište. U idealnom slučaju proizvođač bi mogao da sastavi specijalnu ponudu proizvoda odnosno marketing program za svakog kupca. Proizvođači aviona, kao što Airbus, Boeing i McDonnell-Douglas imaju, na primer, posla samo sa nekoliko velikih avio-kompanija kao kupcima i oblikuju svoje proizvode po njihovim zahtevima. Isti je slučaj i sa izgradnjom kuća za stanovanje.

Većina proizvođača ne smatra unosnim da svoj marketing program usmerava na svakog pojedinačnog kupca. Umesto toga utvrđuju šire slojeve kupaca, koji se među sobom razlikuju po njihovim zahtevima prema proizvodu i reakcijama na mere marketinga, dok su članovi svakog sloja što je moguće više homogeni, tj. što je moguće više isto reaguju na marketing program. Ponuđač može npr. pronaći da se pojedine grupe dohotka razlikuju prema svojim željama. Na slici 7-2(c) šest kupaca je svrstano u različite grupe dohotka uz pomoć broja (1, 2 ili 3), koji su opet putem linija jedni od drugih razgraničeni u kupce istih grupa dohotka. Putem segmentacije prema dohotku nastaju tri tržišna segmenta, od kojih je segment grupe dohotka 1 brojčano najveći.

Isto tako ponuđač može napraviti znatnu razliku između mlađih i starijih kupaca. Na slici 7-2(d) slova (A i B) se koriste kao oznake za dve starosne grupe. Iz segmentacije po starosnim grupama nastaju dva tržišna segmenta sa po tri kupca.

Sada je takođe moguće da su dohodak i doba starosti od uticaja na ponašanje pri kupovini proizvoda. U ovom slučaju tržište se može podeliti u pet segmenata: 1A, 1B, 2B, 3A i 3B. Segment 1A, po

Slika 7-2 Različita segmentiranja tržišta[10]



slici 7-2(e) obuhvata dva kupca, a drugi segmenti po jednog.

Na primeru slike 7-2 uzeta su u obzir samo dva obeležja za segmentaciju, naime dohodak i starost kupaca. Pri velikom broju mogućih obeležja za segmentaciju i velikom broju kupaca teorijski su date bezbrojne mogućnosti segmentiranja, tako da se uvek mogu pronalaziti novi segmenti i novi načini segmentacije, sa kojima preduzeće sebi može stvoriti konkurentne prednosti [11].

1.3 Koristi od segmentacije tržišta

Segmentacija tržišta omogućava poslenicima u marketingu da *heterogeno tržište*, koje se sastoji od kupaca sa različitim karakteristikama, potrebama, željama i ponašanjem, izdele u jedno ili više *homogenih tržišta*, koja su sastavljena od pojedinaca ili organizacija sa sličnim potrebama, željama i tendencijama u ponašanju.

Uopšteno govoreći, segmentacija tržišta jednostavno odražava realnost. Ona uočava da različiti potrošači imaju različite potrebe, koje utiču na tržišnu tražnju. Pored toga, analiza ovih razlika može da otkrije potrebe potrošača koje nisu sada podmirene i mogu se prevesti u tržišne mogućnosti. Mogu se razviti novi proizvodi da podmire ove nezadovoljene potrebe, omogućavajući firmi da raste i povećava svoju dobit. Segmentacija tržišta nudi sledeće koristi na nivou potrošača, u vezi sa konkurencijom ili u vezi sa efektivnošću alokacije resursa i strategijskog planiranja:[12]

1. Omogućava precizniju definiciju tržišta prema potrebama potrošača. Segmentacija tako poboljšava razumevanje potrošača od strane menadžmenta i, još važnije, *zašto* se kupuje. Teško je shvatiti potrebe potrošača na velikom i difuznom tržištu. Segmentacijom tržište se deli u segmente, čije potrebe je lakše definisati. Onda se mogu sinhronizovati napor na zadovoljavanju tih potreba. Kada jednom shvati potrebe potrošača, menadžment je u mnogo boljoj poziciji da *usmeri marketing program* koji će zadovoljiti te potrebe i tako će povući paralelu tražnji na tržištu. Time je podstaknuto sistematsko planiranje za buduća tržišta.

2. Menadžment je sposoban da bolje oceni konkurentne snage i slabosti, da bolje shvati konkurentsku situaciju. Mogu se identifikovati oni segmenti gde konkurencija čvrsto drži svoje pozicije, što je od najvećeg značaja. To će da uštedi resurse preduzeća izbegavanjem direktnog sukoba sa dobro ušančenom konkurencijom za segment gde postoji mala realna nada sticanja tržišnog učešća. Marketing menadžeri koji ciljaju individualne tržišne segmente mogu mnogo jasnije da vide ko su

njihovi konkurenti i taktike koje svaki od njih koristi u tom segmentu.

3. Segmentacija vodi efikasnijoj alokaciji marketing resursa. Osnovna premisa segmentacije je da alocira ograničene resurse tako da se može maksimirati prinos na ulaganja. Čak i najveće firme jednostavno nemaju dovoljno ljudi u marketingu, sredstava za propagandu, novih proizvoda i drugih resursa da dosegnu čitav svet. Korišćenjem segmentacije tržišta, možete da rasporedite efikasno vaše resurse da kreirate varijacije marketing miksa, koje odgovaraju samo najatraktivnijim podgrupama tržišta. Na primer, proizvod i propagandni apel mogu biti mnogo lakše koordinirani, omogućavajući ciljnim potrošačima da uoče i razlikuju proizvode i promotivne apele koji su na njih usmereni.

4. Segmentacija omogućava preciznije utvrđivanje ciljeva i merenje rezultata marketinga. Ciljevi mogu biti definisani operativno, a rezultati mogu biti kasnije ocenjeni prema ovim standardima. Analiza segmentacije generira tako kritična pitanja kao što su: Treba li da dodamo još jednu marku? Treba li promeniti propagandnu kampanju? Da li je cena još uvek uredi?

Sumirajući prednje, značaj segmentacije mogao bi se, ukratko, prikazati na sledeći način: segmentacija tržišta → preciznije definisanje potreba i želja potrošača → tačniji ciljevi marketinga → poboljšana alokacija resursa → bolji rezultati marketinga.

2 PROCES SEGMENTACIJE I IZBORA CILJNOG TRŽIŠTA

Mnogi aspekti za segmentaciju i izbor ciljnog tržišta za usluge su isti kao oni za proizvedena dobra. Međutim, postoje i razlike. Najznačajnija razlika se odnosi na potrebu za kompatibilnošću u tržišnim segmentima. Zbog toga što su pri pružanju usluge obično prisutni i drugi kupci, davaoci usluga moraju uočiti potrebu da biraju kompatibilne segmente ili da obezbede da segmenti koji nisu kompatibilni ne dobijaju uslugu istovremeno. Druga razlika između fizičkih proizvoda i usluga je u tome što davalac usluge ima daleko veću mogućnost da prilagodi uslužnu ponudu nego što to imaju proizvođačke firme. Kao posledica toga, davalac usluge može odabrati da opslužuje širi set segmenata ili podsegmenata nego što mogu mnoge proizvođačke firme, posebno ako može da ove segmente drži odvojenim ili kompatibilnim jedne sa drugim.[13]

U procesu odlučivanja o segmentaciji tržišta potrebno je obaviti veći broj aktivnosti i doneti veći broj odluka. Sa pojmom segmentacije tržišta tesno su povezane pojedine *faze procesa segmentacije*:

1) identifikovanje osnova za segmentaciju tržišta, 2) sastavljanje profila rezultirajućih segmenata, 3) ustanovljavanje merila atraktivnosti segmenta, 4) izbor ciljnih segmenata i 5) osiguranje da ciljni segmenti budu kompatibilni.[14]

1. Identifikovanje osnova za segmentaciju tržišta. Segmentacija tržišta počinje kada se utvrde osnove na kojima će da se identifikuju tržišta. Za ostvarivanje ovog cilja moguće je slediti dva metoda. U prvom, metod kojim upravlja menadžment, segmenti se unapred definišu od strane menadžera, polazeći od njihovih opservacija biheviorističkih i demografskih karakteristika verovatnih korisnika usluga (*a priori segmentacija tržišta*). Drugi, metod koji je vođen od strane tržišta, definiše segmente putem ispitivanja tržišta koji su atributi za njih važni i onda grupisanjem odgovora identifikuje potencijalne segmente (*a posteriori segmentacija tržišta*). Oba metoda nastoje da formiraju segmente koji grupišu kupce koji slično reaguju na specifične alternative marketing miksa. Uspešna segmentacija, kao inače i sve ostalo u marketingu, počinje sa dobrim razumevanjem potreba i želja kupaca. Ponekad se to dogodi iz direktnog iskustva u poslu sa ljudima, a ponekad je to rezultat dobrog istraživanja tržišta. Spoznaja ključnih pitanja koja dele ili ujedinjuju ljude, na bilo koji od ova dva načina, je esencijalna. Zbog svog značaja, ova faza u segmentaciji tržišta biće kasnije posebno razmatrana.

2. Formulisanje relevantnih profila za svaki segment. Kada su jednom identifikovani segmenti, veoma je važno da se prikupi što je moguće više informacija o kupcima ciljnog tržišta i za njih formulišu profili. Nastavlja se sa daljim upoznavanjem kupaca u svakom od njih. Ova detaljna analiza karakteristika kupca pomaže menadžerima da tačno usklade potrebe i želje kupaca sa marketing ponudom firme. Proces mora da identifikuje karakteristike koje objašnjavaju sličnosti među kupcima unutar svakog segmenta i razjašnjavaju neke razlike između segmenata. U ovoj fazi je od najvećeg značaja jasna spoznaja da li i kako se segmenti međusobno razlikuju prema njihovim profilima. Ako se međusobno ne razlikuju, neće se ostvariti koristi koje se mogu izvući iz segmentacije, tj. iz vrlo precizne identifikacije seta kupaca. U ovoj fazi zadatak je da se sastavi profil tipičnog kupca u svakom segmentu. Takav profil može da uključi informacije o stilu života, stavove prema atributima proizvoda ili usluge i markama, preferencije marke, navike u korišćenju proizvoda ili usluge, geografsku lokaciju i demografske karakteristike.

3. Utvrđivanje merila atraktivnosti segmenata. Činjenica da postoje segmenti kupaca ne oprav-

dava njihov izbor kao ciljnog tržišta od strane firme. Segmenti moraju biti ocenjeni prema njihovoj atraktivnosti. Veličina i kupovna moć segmenata moraju biti izmerljivi, tako da preduzeće može da odredi da li su segmenti vredni ulaganja u marketing i troškove odnosa vezanih za grupu. Nisu svi kupci ili segmenti kupaca potencijalno dobri za uspostavljanje odnosa. Moraju biti profitabilni u dugom roku imajući u vidu generirani prihod i ne smeju zahtevati nesrazmeran odliv vremena i/ili ljudske energije firme. Ove troškove nije uvek lako odrediti unapred.

Izabrani segmenti moraju, takođe, biti pristupačni, što znači da sredstva propagande ili marketinga moraju postojati da bi omogućila preduzeću da dođe do kupaca u tim segmentima. Uslužne firme moraju takođe tražiti segmente koji su sposobni za akciju, one za koje usluge i marketing miks usluge mogu biti oblikovani da ih privuku i opsluže.

4. Izbor ciljnih segmenata. Segmentacija tržišta nije sama sebi svrha. To je sredstvo za ostvarivanje cilja: ciljni marketing. To je izbor određenih segmenata za opsluživanje i ključni elemenat u strategiji marketinga. Preduzeće treba da oceni tržišne segmente i odluči koje će od njih da opslužuje. Pri toj oceni preduzeće mora voditi računa o najmanje tri aspekta: 1) veličini i rastu segmenta, 2) strukturnoj atraktivnosti segmenta i 3) postavljenim ciljevima i resursima preduzeća.

Oslanjajući se delom na kriterije ocene u fazi 3, davalac usluga će izabrati određeni tržišni segment ili segmente za usluge. Uslužna firma mora da odluči da li je segment dovoljno veliki i njegovu tendenciju rasta. Proceniće se veličina tržišta i kompletirati predviđanje tražnje da bi se utvrdilo da li segment obezbeđuje snažan potencijal. Konkurentska analiza, uključujući ocenu sadašnjih i potencijalnih konkurenata, proizvoda i usluga supstituta, relativne moći kupaca i relativne moći dobavljača, takođe će pomoći u finalnom izboru ciljnih segmenata. Konačno, firma mora odlučiti da li je segment koji treba da se uslužuje konzistentan sa njenim ciljevima i resursima.

5. Osiguranje da ciljni segmenti budu kompatibilni. Ova faza je mnogo kritičnija za uslužne firme nego za proizvodne firme, od svih faza u strategiji segmentacije. Pošto se usluge često pružaju u prisustvu kupca, to davalac usluge mora biti siguran da su kupci kompatibilni jedni sa drugima. Ako tokom „mrtve” sezone hotel odabere da opsluži dva segmenta koji su međusobno nekompatibilni - grupa penzionera i đačka ekskurzija, na primer - može se desiti da se te dve grupe gostiju dobro ne ukllope. U ovom slučaju, moguće je da se upravlja

segmentima tako da se direktno ne susreću, ali ako to nije moguće, može se desiti da oni negativno doživljavaju jedni druge. Otuda je pri identifikovanju segmenata važno dobro razmisliti o tome kako će oni da koriste uslugu i da li će segmenti biti kompatibilni.

3 KRITERIJI ZA SEGMENTACIJU TRŽIŠTA U TURIZMU

3.1 Opšti zahtevi koji se postavljaju kriterijima za uspešnu segmentaciju

Postoji, naravno, mnogo načina za segmentaciju tržišta. Međutim, nisu sve segmentacije podjednako uspešne. Na primer, gosti restorana mogu biti podeljeni u plave i smeđe. Ali boja kose ne može da utiče na kupovinu hrane u restoranu. Važno je da se zna kada i koliko daleko treba da se ide u segmentaciji. Stoga je korisno dati kratak pregled ključnih elemenata za uspešnu segmentaciju tržišta. Kao što se može videti, segmentacija znači posmatranje tržišta kao *grupisanje* kupaca sa zajedničkim karakteristikama. Međutim, to ne može biti čista slučajnost. Postoje kriteriji koji treba da budu ispunjeni da bi segment bio koristan za svrhe marketinga. Idealno posmatrano, cilj menadžmenta trebalo bi da bude da svoje tržište segmentira na takav način da svaki segment reaguje na homogen način na dati marketing program. Grupisanje perspektivnih kupaca u značajne segmente podrazumeva udovoljavanje nekim specifičnim kriterijima za segmentaciju i iznalaženje specifičnih varijabli za segmentiranje potrošačkog ili organizacionog tržišta koje se izučava. Da bi bio upotrebljiv, tržišni segment mora da poseduje sledeće karakteristike[15]:

1. Mogućnost identifikovanja/merljivost - stepen u kojem mogu biti identifikovani i izmereni veličina i kupovna moć ili projektovana ukupna tražnja segmenta. Moraju se naći neke osnove za uspešno separiranje pojedinaca u grupe ili segmente sa relativno homogenim potrebama za proizvodom ili uslugom. Određene varijable segmentacije je teško izmeriti, kao što je npr. veličina segmenta tinejdžera koji piju prvenstveno iz bunta prema svojim roditeljima. „Želja za ekološki kompatibilnim proizvodima” može biti karakteristika koja je korisna u segmentaciji tržišta za dati proizvod, ali podaci za ovu karakteristiku nisu ni lako dostupni, ni lako kvantificirajući. Ili, na primer, danas ima malo proizvoda koji su namenjeni isključivo za levoruke ljude. Glavni problem je u tome što je teško identifikovati i izmeriti taj tržišni segment.

2. Dostupnost - kriteriji segmentacije treba da dovedu do segmenata, koji lako i uspešno mogu

biti dostupni i opsluženi kroz postojeće institucije marketinga - posebno kanale komuniciranja i kanale distribucije, uz minimalne troškove i rasipanje. Segment je značajan samo ako može biti dosegnut sa marketing programom, npr. promotivni napor treba da cilja na relevantne potrošače. U domenu ugostiteljstva i turizma u prvom planu je mogućnost uspostavljanja komunikacije sa kupcima. Ako segment nije dostupan, onda gotovo i da ne postoji razlog za segmentaciju ciljnog tržišta. Glavna svrha segmentacije tržišta je da se izoluju unosni segmenti potencijalnog poslovanja i da se na te segmente usmere aktivnosti marketing komunikacije vezane za određene aspekte kombinacije proizvod-usluga. Bez dostupnosti, to nije moguće i segmentacija ciljnog tržišta je od malog značaja.

3. Važnost - stepen u kojem su segmenti dovoljno veliki ili rentabilni da se opslužuju kao tržišta. Svaki segment treba da bude najveća moguća homogena grupa vredna pažnje, da zaslužuje posebno razmatranje i da se ide sa prilagođenim marketing programom. U nekim poslovima, svaki individualni kupac je, imajući u vidu vrednost, takve veličine da zaslužuje posebnu pažnju. Međutim, to su retkosti; ova situacija može biti normalna na organizacionom tržištu (kupovina specijalizovane opreme, aviona, zgrada po porudžbini). Ali u segmentiranju potrošačkog tržišta, preduzeće mora voditi računa da ne ode u ekstreme razvoja suviše širokog varijeteta stilova, boja, veličina i cena. Obično će neekonomije skale u proizvodnji i zalihama postaviti razumne granice ovom tipu ekspanzije. Ovde segmenti obično grupišu desetine, stotine, hiljade, pa i milione kupaca. Na primer, veliki gradovi mogu podržati mnogo različitih etničkih restorana (kineski, italijanski, francuski, grčki itd.), ali u malim gradovima takvi restorani nemaju veliku šansu za opstanak. Pre dve decenije vrlo mali broj restorana je imao delove svojih menija koji su bili posvećeni zdravoj hrani, jer nije bilo dovoljno gostiju da ga opravdaju. Od tada, čak i restorani brze hrane su dodavali stavke zdrave hrane u meniju, a danas mnogi restorani imaju stavke koje ciljaju na segment gostiju koji vode neku od specijalnih vrsta dijete. Ovo pokazuje značaj posedovanja dovoljno velikog broja stanovnika da garantuje specifični tržišni segment.

4. Reagovanje na instrumente marketinga, odnosno relevantnost ponašanja pri kupovini. Jasno definisan segment treba da reaguje različito od ostalih segmenata na promene bilo kojeg od elemenata u marketing miks. Obeležje segmentacije treba da vodi segmentima, koji su unutar sebe homogeni, a između sebe, ipak, heterogeni u vezi sa

relevantnim ponašanjem u kupovini. Potencijalni kupci u okviru tržišnog segmenta treba da budu što je moguće više slični, imajući u vidu njihovu verovatnu reakciju na varijable marketing miksa i njihove dimenzije segmentacije. Segment mora imati dovoljno sličnosti da bi bio kohezivan. To se često opisuje kao da je **homogen**, bukvalno da se sastoji od delova iste vrste. S druge strane, potencijalni kupci u različitim segmentima treba da budu što je moguće više različiti, **heterogeni**, imajući u vidu verovatne reakcije na marketing miksa i njihove dimenzije segmentacije. Ako ne postoji značajna razlika, onda granice segmenata postaju veoma nejasne i postoji rizik da ponuda preduzeća neće biti dovoljno dobro prilagođena da bi privukla potrebne kupce.

5. Stabilnost tokom vremena. Segmenti moraju pokazati adekvatnu stabilnost tokom vremena, tako da će marketing napori firme imati dovoljno vremena da ostvare povoljne rezultate. Ako se potrebe kupaca suviše brzo menjaju, grupa sa sličnim obrascem reagovanja u jednom momentu može pokazati sasvim drugi obrazac ponašanja nekoliko meseci kasnije. Vremenski period može biti suviše kratak da bi opravdao strategiju segmentacije. Vremenska stabilnost utiče na rentabilnost nekog segmenta u toku vremena.

6. Uvažavanje specifičnosti turizma kao uslužne delatnosti - kriteriji moraju uzeti u obzir specifičnosti usluga (neopipljivost, nemogućnost skladištenja, nemogućnost transporta, radnu sposobnost ponuđača, integraciju eksternog faktora). Otuđa doprinose o segmentaciji koji se koriste u domenu potrošnih i poslovnih dobara treba na odgovarajući način modifikovati.

Za ocenu kriterija segmentacije tržišta koji će se ovde kasnije analizirati, moraju se uzeti u obzir ovi zahtevi, pri čemu treba imati u vidu da svaki pojedinačni kriterijum mora da ispuni zahteve merljivosti i vremenske stabilnosti.

3.2 Osnove za segmentaciju turističkog tržišta

Ljudi iz marketinga koriste osnove ili varijable za segmentaciju, koje su karakteristike pojedinaca, grupa ili organizacija, da bi podelili ukupno tržište u segmente. Izbor osnove za segmentaciju je presudan, jer neodgovarajuća strategija segmentacije može da dovede do gubitka prodaje i propuštene prilike za profit. Ključ je da se identifikuju osnove koje će ispuniti napred navedene zahteve.

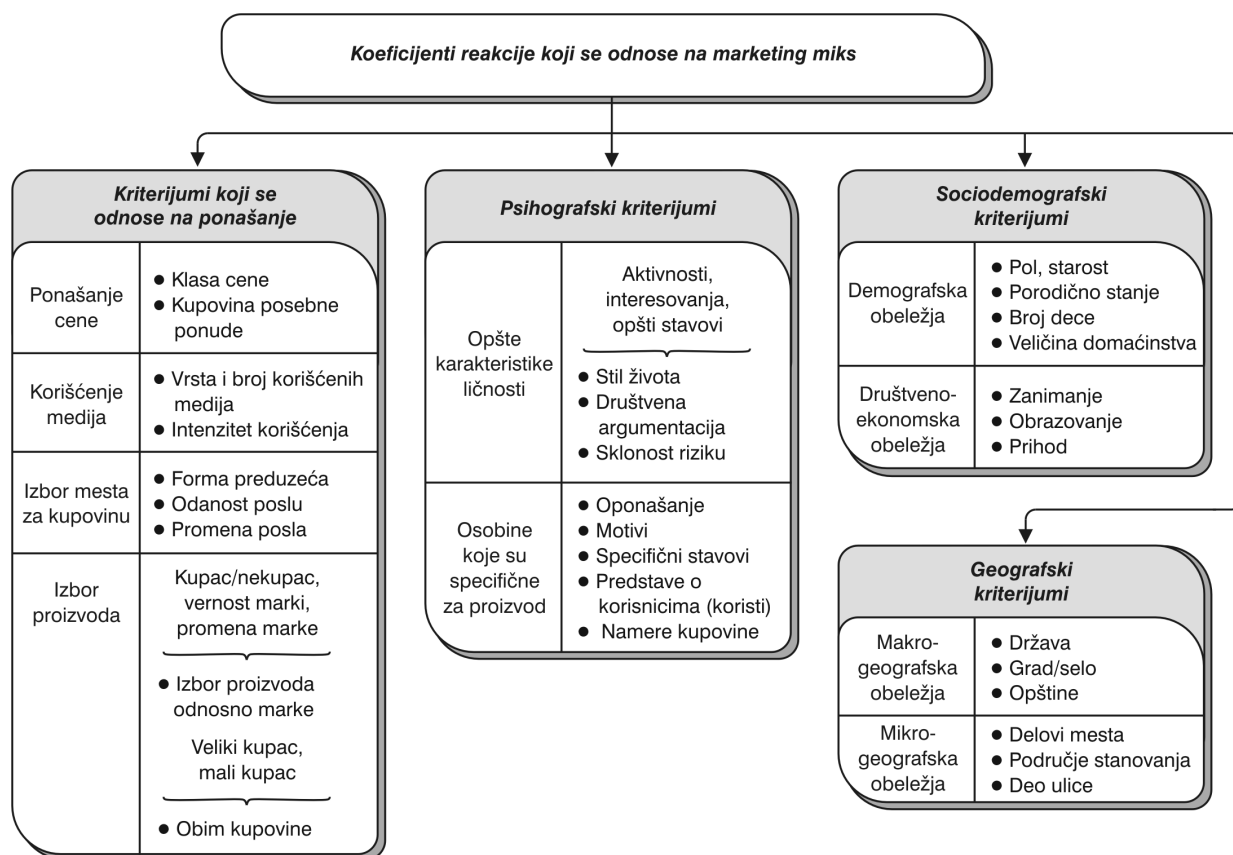
Tržišta se mogu segmentirati koristeći jednu varijablu kao što je npr. starosna grupa ili nekoliko varijabli kao što su starosna grupa, pol i obrazo-

vanje. Mada je manje precizna, segmentacija sa jednom varijablom ima prednost zbog toga što je jednostavnija i lakša za korišćenje od segmentacije sa više varijabli. Uprkos tome, sadašnji trend je preka korišćenju više nego manje varijabli u segmentaciji većine tržišta.

Ne postoji jedan način za segmentaciju tržišta. Mnoštvo kriterija segmentacije koji su se razvili i primenjivali u teoriji i praksi mogu se obuhvatiti u grupe kriterija prema različitim stanovištima. Prvi zadatak menadžera marketinga je da sagleda sve verovatne segmentacije i onda odabere onu koja je najznačajnija. Sa slike 7-3 može se videti da postoje dva opšta pristupa identifikaciji tržišnih segmenata. To su definisanje segmenata prema **karakteristikama potrošača** ili putem **reagovanja potrošača**. Najčešće korišćene osnove za pristup karakteristika potrošača su geografske, socio-demografske i psihografske. Ove osnove opisuju potrošače prema tome gde žive, ko su i kako razmišljaju. Razmotrićemo ih onim redosledom kojim su ulazile u repertoar segmentacije. Nemoguće je reći da je jedan apsolutno bolji od drugog; bolji je onaj koji više odgovara određenoj marketing situaciji. Često je neophodno koristiti oba pristupa. Na ovaj način, raspoloživa informacija je vezana i za ljude (gde žive, društveno-ekonomska klasa, faktori ličnosti) i za proizvod (kako potrošači upotrebljavaju i koje koriste imaju od proizvoda, njihova lojalnost proizvodu). Mada se ispituje više različitih osnova, treba napomenuti da u analizi podataka o segmentaciji jedna osnova može da dovede do druge, kao i to da sve osnove nisu pogodne za sva tržišta. Tržište putovanja avionom može, na primer, biti segmentirano prema traženim koristima (vrednost ili status), ili prilici korišćenja (poslovno ili godišnji odmor) ili fazi u životnom ciklusu porodice (mlad i samac ili sredovečan, oženjen sa decom).

Kod određivanja ciljnih grupa, tzv. socio-demografsko segmentiranje tržišta označavalo je početke istraživanja tržišta u turizmu. Kasnije, u turističkom - kao i u opštem - istraživanju tržišta sve više su dolazili u središte pažnje istraživanja motiva kupovine i putovanja. Tek odskora tzv. psihografski aspekt (između ostalog analiza stila života) istraživanja potrošača u turizmu dobio je više na značaju i prihvaćen je kao poseban aspekt. Kriteriji ponašanja onih koji putuju na godišnje odmore su, pre svega, u empirijskom istraživanju turizma služili kao osnova za određivanje turističkog tržišta. To potvrđuje i mnoštvo sprovedenih anketa sa njima.

Slika 7-3 Klasični kriteriji segmentacije tržišta [16]



3.3 Definisane tržišnih segmenata prema karakteristikama potrošača

Najčešće korišćene osnove za pristup segmentaciji prema karakteristikama potrošača su geografske, socio-demografske i psihografske. Ove osnove opisuju potrošače prema tome gde žive, ko su i kako razmišljaju. Razmotrićemo ih onim redosledom kojim su ulazile u repertoar segmentacije.

3.3.1 Geografske karakteristike

Često se prvo segmentiranje tržišta vrši na bazi geografskih osobina (neki autori ih - zajedno sa društveno-ekonomskim - smatraju parcijalnim aspektom demografskih osobina). Grupisanje potencijalnih kupaca prema *geografskoj lokaciji* je najstarija forma segmentacije tržišta. U prošlosti, kada su metodi komunikacije i distribucije bili ograničeni, prodavci su koncentrisali svoje napore na malo područje. Danas geografska segmentacija obuhvata, između ostalih stvari, korišćenje lokalnih propagandnih medija i podelu prodajne operative po teritorijama. Ruralna i urbana tržišta takođe mogu biti podeljena i mogu postojati dalje teritorijalne podelu unutar većih geografskih područja. Naravno, potrošači ne ostaju zauvek tamo gde su; geografska mobilnost je tako visoka (posebno u SAD, gde se

svaka peta porodica seli svake godine) da je to postalo važna osnova za segmentaciju.

Prodavci razmatraju širok varijetet elemenata kada koriste geografsku segmentaciju. Stanovništvo, saobraćaj, reljef, klima, država samo su neki od primera. Geografska segmentacija deli tržište prema lokaciji potrošača, koja utiče na potrebe i želje potrošača. Ona nastoji da podeli tržište u različite geografske jedinice kao što su regioni sveta, kontinent ili država, Istok/Zapad/Sever/Jug/Centralni/Priobalski/Planinski itd., veličina zemlje, veličina i tip područja; urbane, ruralne, poluurbane, grad, selo, mesto, susedstva, pa čak i individualni blokovi naselja i posebno klima (žarka, hladna, vlažna, suva, kišovita) itd. Ovi elementi su važni, jer utiču i ponekad diktiraju marketing miks za datu geografiju. Geografske varijable mogu da pomognu da se segmentira tržište u grupe područja koja imaju potrebu za proizvodom i one koja nemaju. Geografske varijable su značajne da biste saznali iz kojih geografskih područja potiče vaš posao. Segmentacija hotelskog tržišta na bazi porekla gostiju koristeći njihov poštanski kod je uspešan način da identifikujete ona područja koja zaslužuju najveću koncentraciju promotivnih aktivnosti. Turistička organizacija može biti angažovana u jednom, u više ili u svim geografskim segmentima i pri tome mora voditi računa o razlikama u potreba-

ma i preferencijama. Izrazite regionalne razlike postoje npr. naročito kod navika u ishrani. Stoga kompanije brze hrane često menjaju njihove menije kako bi uzele u obzir regionalne ukuse (npr. razlike u ukusima između Severa i Juga ili Istoka i Zapada neke zemlje). Geografske varijable se koriste tamo gde reflektuju značajne kulturne razlike među tržištima.

Pravi se razlika između makro- i mikrogeografske segmentacije. **Makrogeografska segmentacija**, u suštini, obuhvata podelu tržišta prema kriterijima kao što su savezna država, republike, okruzi, gradovi, opštine, dok se **mikrogeografska segmentacija** odnosi na prostornu podelu tržišta u tzv. ćelije oblasti stanovanja ispod nivoa grada odnosno gradskih četvrti (mesto stanovanja, ulica). Različito ponašanje prema putovanjima postojaće u studentskoj, radničkoj ili četvrti sa vilama. Mikrogeografsko segmentiranje se zasniva na ideji tzv. **afiniteta komšiluka**, tj. pretpostavci da osobe sa istim ili sličnim socijalnim statusom i stilom života, kao i ponašanjem u kupovini koje iz toga rezultira, staju u sličnim zonama, odnosno obrnuto, da prostorno susedstvo stvara slično ponašanje u kupovini (između ostalog preko fenomena demonstrativne potrošnje). Na ovoj mikrogeografskoj finoj segmentaciji počiva, pre svega, direktan marketing odnosno marketing baze podataka. U prilog primene mikrogeografske segmentacije govori njena veća relevantnost za ponašanje u poređenju sa makrogeografskom segmentacijom. Problematici su svakako visoki troškovi pribavljanja podataka i samo ograničena vremenska stabilnost mikrogeografskog segmenta.

Međunarodni marketing je pitanje od prvorazrednog značaja za današnje prodavce. Vode se žestoke rasprave oko toga da li ili ne individualne zemlje treba da budu tretirane kao posebni tržišni segmenti. Ljudi iz različitih područja mogu tražiti različite proizvode i usluge da bi zadovoljili istu osnovnu potrebu. U nekim situacijama, te razlike u preferencijama su rezultat bazičnih klimatskih razlika; u drugim, rezultat različitih tradicija i kultura. Hyatt hoteli su uočili potrebu da modifikuju svoju liniju proizvoda da bi podmirili regionalne potrebe. U 1992. godini Hyatt je inicirao program koji nudi 70% nacionalnih jela u svom meniju, a ostatak u lokalnoj hrani. Previđanje takvih geografski individualnih osobina može da predstavlja razliku između uspeha i neuspeha, dobiti i gubitka u poslovanju.

Geografska segmentacija igra veću ulogu kod usluga nego kod fizičkih proizvoda, pošto integracija eksternih faktora pretpostavlja, u najmanju ru-

ku, neku prostornu blizinu sa kupcima, koji se npr. moraju sami angažovati ili uneti neki predmet u proces stvaranja usluge. Pri tom kupac, po pravilu, posećuje davaoca usluga (poseta turističkim destinacijama). Treba imati u vidu i drugu alternativu, da kod ponekih vrsta usluga davalac usluga mora da dođe kod kupca. U oba slučaja utvrđuje se „područje dolaženja”, koje davalac usluga može da pokrije.

3.3.2 Socio-demografske karakteristike

Dok geografska segmentacija vodi računa o tome **gde** su kupci, demografska segmentacija vodi računa o tome **ko** su kupci. Kod socio-demografskih kriterija segmentacije može se napraviti razlika između demografskih i društveno-ekonomskih obeležja. Osnovna pretpostavka prisutna u ovoj klasifikaciji kupaca je da ljudi koji imaju različite **demografske** profile takođe imaju različite potrebe i očekivanja u vezi sa proizvodima i uslugama. To je zaista očigledno u mnogim oblastima. Muškarci i žene imaju različite potrebe za proizvodima kao što su odeća, kozmetika, nakit itd. U turizmu je, naprotiv, starost a ne pol, od značaja kao kriterij za segmentaciju. Razlog za to se vidi u činjenici da na ovom tržištu potrebe i ponašanje konzumenata koreliraju sa starošću. Mlađe osobe imaju drugačije sklonosti za putovanjima od starijih osoba. Isto važi i za domaćinstva sa niskim i visokim dohotkom. To je metod indirektno segmentacije. Često se označava kao „**klasična forma segmentacije tržišta**”.

Demografska segmentacija je najpopularnija od pristupa karakteristika vezanih za potrošača. Jedan od razloga je u tome što su potrošačeve želje, preferencije i stopa upotrebe često veoma povezani sa demografskim varijablama. Druga je što su demografske varijable lakše za merenje od većine drugih varijabli. Uz to, imaju visoku vremensku stabilnost. Glavna vrednost demografije izgleda da je u razlikovanju korisnika od nekorisnika proizvoda. Istinsko postojanje određene starosne grupe, kategorije zanimanja ili religiozne grupe može samo po sebi da garantuje u najmanju ruku potencijalno tržište za određene proizvode.

Mada demografija može da pomogne da se predvide verovatni kupci proizvoda ili usluge, ona ništa ne kaže o tome koju će marku kupac da izabere. Jedan proizvođač može da proizvodi nekoliko maraka, ali ne može samo pomoću demografije da predvidi koja će marka biti najpopularnija. Mada se demografska segmentacija još uvek naširoko koristi, treba da shvatimo da kako se društvo menja, demografska segmentacija gubi nešto od svoje prediktivne moći.

Polazna tačka u definisanju tržišta su ljudi. Naravno, ljudi su pokretne mete čija se demografija konstantno menja i važno je da se ove promene uočite. Idealno, treba predvideti promene tako da možete biti spremni sa marketing miksom koji se uklapa u demografske trendove od danas do sutra. Mnogi proizvodi mogu biti prirodno i realno usmereni na segmente koji su definisani pomoću demografskih varijabli. Demografska segmentacija obuhvata takve varijable kao što su starost, pol, seksualna orijentacija, broj i starost dece (veličina porodice), životni ciklus porodice, bračno stanje, religija, rasa i nacionalnost. Ovi kriteriji se mogu kombinovati u različitoj formi.

1. Starost. Jedan od ključnih uticaja u menjanju tražnje za turističkim proizvodima je promena u stopi rađanja i preživljavanja, koja menja starosnu strukturu stanovništva. Starost kao obeležje segmentacije je od značaja, pre svega, za ona preduzeća, čiji su proizvodi usmereni na specifične starosne grupe. Razlog za to vidi se u činjenici da na mnogim tržištima koreliraju potrebe i ponašanje potrošača sa starošću. Primere za to predstavljaju naročito tržište proizvoda za slobodno vreme, putovanja, nameštaj i odeću, kao i sklonost stanovništva ka štednji. Stariji ljudi će verovatno tražiti različite koristi od odmora nego mlađih ljudi. Pošto se naše želje i sposobnosti menjaju sa godinama, distribucija stanovništva po starosti je korisna osnova za segmentaciju tržišta za mnoge proizvode (npr. tržište za bebe, između ostalog hrana, odeća, obuća, nega tela, igračke; analogno segmentiranje po specifičnim starosnim grupama važi, odnosno neophodno je i na tržištima dece, omladine, odraslih ili odnedavno na tržištima mladih i starih seniora).

Treba praviti razliku između *kalendarske (faktičke) starosti* i *psihološke starosti* (sa kojom se starosnom grupom određena osoba identifikuje). Sociolozi pripisuju ove razlike *efektu grupisanja* - tendenciji članova generacije da budu pod uticajem i povezani događajima koji su se događali ključnih godina njihovog formiranja, grubo od 17 do 22 godine starosti. Ovi događaji pomažu da se oblikuju ključne vrednosti starosne grupe koje konačno oblikuju preferencije i ponašanje potrošača (*generacijska segmentacija*).

2. Pol. Pol je - zbog specifičnih fizioloških, socio-psiholoških i kulturnih faktora - odgovoran za značajne razlike u ponašanju pri kupovini žene i muškarca. Generalno, segmentiranje tržišta, odnosno određivanje ciljnih grupa prema polu imaju smisla, pre svega, kod takvih robnih grupa kod kojih su kupovina i potrošnja u direktnoj vezi sa polom. Otuda se segmentacija po polu odavno primenjuje

kod odeće, obuće, kozmetike, nakita, magazina i niza drugih proizvoda, pomažući da se preciznije definiše njihovo tržište. Ponekad se mogućnosti segmentacije koriste i za proizvode gde ranije nije bilo uobičajeno. Razmotrimo tržište cigareta, gde su i muškarci i žene pušili većinu maraka cigareta. Ali uvedene su marke kao Eve, Kim i druge, uz odgovarajuće pakovanje, aromu i propagandu da bi se pojačao ženski imidž. Danas nije verovatno da muškarac puši Eve ili Kim, već pre Marlboro. Ili kod automobila, pravi se razlika između maraka odnosno modela za muškarce kao što su Porsche, Jaguar i modela za žene kao što su Fiat Punto, Ford Fiesta ili Corsa. Segmentacija po polu počinje vrlo rano - čak se i pelene prodaju u roze boji za devojčice i plavoj za dečake. Ona je nekada bila vrlo jasna. U novije vreme, uloga polova je postala mnogo manje propisiva i shodno tome ponašanje u kupovini je mnogo manje vezano za određeni pol. Istraživanja, na primer, pokazuju da danas skoro jedna trećina muškaraca preuzima glavnu odgovornost za kuvanje u domaćinstvu.

Ovaj kriterij je počeo da se primenjuje i u hotelijerstvu. Danas je sve veći broj žena koje poslovno putuju, što je navelo hotelijere da poklone pažnju nekim elementima smeštaja i ishrane koji su posebno interesantni za žene: sigurnost, ličnu uslugu, da su pegla i daska za peglanje na raspolaganju, room service. Jedan od načina na koji se muškarci i žene razlikuju je u njihovim preferencijama prema hrani. Muškarci su u njihovom izboru hrane više motivisani ukusom, više u skladu sa porcijama restorana, provereni obožavaoci mesa, bolje se osećaju sa poznatom hranom, više vole da traže glavno jelo nego desert, češći su posetoci restorana, dok su žene veoma zainteresovane za ishranu, vole da manje jedu, provereni obožavaoci voća, smelije u izboru hrane, sklone da retko obeduju van kuće.[17]

3. Etničko poreklo, religija i nacionalnost. Istraživači su identifikovali razlike u preferencijama, motivacijama i navikama u ponašanju potrošača među različitim *etničkim* i *rasnim* segmentima. Preduzeća se sve više i sve tešnje svojim strategijama marketinga vezuju za ove razlike. Etničko poreklo, religija i nacionalnost su važne demografske varijable, koje su tesno jedna sa drugom povezane i sa kulturom. Jedna od posledica ovih kulturnih uticaja su naši veoma različiti stavovi prema hrani i šta konstituiše prihvatljive prehrambene artikle. Kosher kuhinja je jedna od dobro poznatih religioznih disciplina ishrane za ortodoksne Jevreje, dok je post tokom Ramazana podjednako važan za muslimane. Razlike između Istočnog i Zapadnog stila kuvanja su prepoznate od internacionalnih hotela

na Dalekom Istoku, koji nude oba stila kuvanja za doručak, ručak i večeru. Restorani se obično segmentiraju prema njihovom etničkom kvalitetu. U Velikoj Britaniji, na primer, gotovo u svim većim gradovima postoje tradicionalni britanski, moderni britanski, francuski, italijanski, američki (brza hrana), kineski, indijski i tajlandski restorani, dok se u londonskim restoranima nudi gotovo svaki stil kuvanja koji na svetu postoji.[18] Neka jela su zabranjena zbog privrženosti različitim religijama: Jevreji ne bi smeli da jedu neke vrste morskih plodova, Indusi i Persijanci su striktni vegetarijanci, Mormoni ne piju čaj, kafu ili alkohol, a mnogi katolici još uvek jedu ribu petkom iako je ova restrikcija ukinuta pre mnogo godina.

4. Stanje porodice i broj dece. Ovaj kriterij jedva da se može koristiti samostalano u okviru socio-demografskog segmentiranja, pa se ide zajedno sa češće primenljivim obeležjem *životni ciklus porodice*. U osnovi ovog prilaza segmentaciji je da je faza života, a ne doba starosti samo po sebi, primarna determinanta mnogih kupovina potrošača. Kako se ljudi pomeraju iz jedne u drugu fazu života, oni postaju potencijalni potrošači za različite vrste proizvoda i usluga. Empirijska istraživanja su pokazala da se trajna potrošna dobra (npr. aparati za domaćinstvo) više kupuju u momentu formiranja porodice, u ranijim fazama životnog ciklusa. Pored stanja porodice i broja dece, kao uticajne veličine se isto tako posmatraju starost bračnih partnera i ostalih članova domaćinstva. Pozicija potrošača unutar životnog ciklusa porodice pokazuje visoku korelaciju sa potrebama za specifičnim proizvodima i uslugama. Tako pojedine faze životnog ciklusa daju npr. značajan doprinos objašnjenju za kupovinu predmeta za opremanje stana. Procenat dohotka, koji se za to izdvaja, je najveći nakon prvih godina braka i ponovo se penje tek kada deca postanu starija, odnosno kada napuste svoj dom.

Stanje porodice i broj dece su kao kriteriji u turizmu od neposredne važnosti za oblikovanje ponude. Na primer, kako se povećava veličina porodice, postoji tendencija smanjenja broja obedovanja porodice van kuće u toku nedelje. Takođe, kada porodica obeduje van kuće, njen izbor restorana se menja kako se menja sastav porodice. Ovo je važno zbog toga što se veličina prosečne porodice godinama smanjuje i ljudi žive sami; to su segmenti koji bi mogli postati ciljno tržište za ugostiteljstvo i turizam.

Druga grupa socio-demografskih kriterija za segmentaciju su *društveno-ekonomska obeležja*. Kombinacija obrazovanja, zanimanja, dohotka, imovine i društvene klase pruža merilo društveno-

ekonomskog statusa pojedinca. Na nekim tržištima društveno-ekonomske varijable pokazuju tesnu povezanost sa potrebama potrošača i ponašanjem pri kupovini, što čini popularnom segmentaciju koja koristi jedan ili kombinaciju društveno-ekonomskih faktora.

5. Obrazovanje i zanimanje. Segmentacija relevantnog tržišta proizvoda prema kriterijumu *obrazovanja* većinom se nudi samo u kombinaciji sa drugim obeležjima. U svojoj izolovanoj primeni, obrazovanje se svakako može primeniti kao kriterijum segmentacije, kada su za određeni proizvod neophodne odluke o kupovini koje zahtevaju ponašanje potrošača u rešavanju pravog problema. To je slučaj možda kod visokovrednih dobara dugoročne potrebe. *Zanimanje* se može koristiti posebno onda kada je tražnja za relevantnom grupom proizvoda u tesnoj vezi sa zanimanjem (npr. kod radne odeće, mašinama za domaću radinost ili stručnim časopisima).[19] Segmentacija prema obrazovanju i zanimanju nudi se za turističke organizacije pre svega onda, kada cilj putovanja zahteva određeno stanje znanja ili stepen obrazovanja. Obilazak manastira zahteva drugačija znanja od raftinga na Tari.

6. Dohodak. Jedan od najčešće primenjivanih kriterija za segmentaciju potrošačkog tržišta je *dohodak*, posebno kod takvih proizvoda i usluga kao što su automobili, čamci, odeća, obuća, kozmetika i putovanja. Iako dohodak ne stoji ni u kakvoj direktnoj vezi sa ponašanjem u kupovini, on je ipak jedan od značajnijih indikatora kupovne moći odnosnih ciljnih grupa. Distribucija bogatstva je od velikog značaja za ljude iz marketinga, jer ona određuje koje grupe imaju najveću kupovnu moć. Obe ekstremne tačke piramide dohotka (ekstremno visok, odnosno ekstremno nizak dohodak) često su povezane sa snažnim razlikama u ponašanju pri kupovini, tako da segmentacija na bazi dohotka može da pruži dragocenu polaznu osnovu za potencijal tržišta, posebno kod proizvoda sa agresivnom odnosno visokom cenom. I za turističke organizacije dohodak je kriterijum segmentacije od velike pomoći, pošto se na taj način može da utvrdi koji se nivo dohotka ubraja u najsnažnije zastupljene grupe. Shodno tome može da usledi tačnije određivanje cena ponude, odnosno proizvoda, kako bi se povećao stepen ostvarenja cilja (npr. povećanje dobiti od prodaje).

Osetljivost na cenu je krucijalna varijabla segmentacije na tržištima ugostiteljstva i turizma. Svaki segment tržišta ovih usluga ima sopstvenu specifičnu dinamiku formiranja cena, koju treba razumeti. Istraživanje i analiza bi trebalo da utvrde šta potrošači mogu da plate i šta su spremni da plate.

Cena koju su potrošači spremni da plate igra ključnu ulogu u određivanju dizajna, opremljenosti i ugodnosti, standarda dekora, instalacija i nameštaja u planiranju koncepta novog proizvoda.

U ugostiteljstvu, veza između cene i kvaliteta u različitim klasama proizvoda je snažna. Potrošači koji traže da im se ugađa u luksuznom ambijentu očekuju da plate višu cenu, dok potrošači koji traže osnovne proizvode očekuju da plate nižu cenu. Dok je razlika cena/ kvalitet između ekstreme klase proizvoda (npr. skup, gurmanski restoran u odnosu na jeftin i veseo kafe) prilično očigledna za potrošače, razlika između susednih klasa proizvoda (npr. hotel sa četiri zvezdice i hotel sa tri zvezdice) može biti zaista neprimetna. To može da dovede do konfuzije kupaca, jer relativna vrednost za novac između konkurentskih ponuda nije transparentna.[20]

7. Društvena klasa. Ima snažan uticaj na preferenciju ličnosti za autom, odećom, nameštajem, slobodnim aktivnostima, detaljistikama itd. Mnoga preduzeća oblikuju proizvode i/ili usluge i marketing miks za određene društvene klase. Organizacije u ugostiteljstvu i turizmu ne moraju eksplicitno da navedu koju društveno-ekonomsku klasu ciljaju, ali je to implicitno prisutno u njihovim marketing strategijama. Ipak, sa demokratizacijom potrošnje i pluralizmom društva ovaj koncept segmentacije sve više gubi svoju iskaznu moć, segmentnu oštrinu.

Pošto pojedinačno posmatrani socio-demografski kriterijumi za segmentaciju ne mogu da ponude neki značajniji doprinos objašnjenju ponašanja kupaca, to se u paksi koristi posebno njihova kombinacija. Ukratko, primarna **prednost** socio-demografskih kriterijuma segmentacije tržišta ogleda se u njihovoj **lakoj obuhvatnosti** i **merljivosti**. Pored toga, segmenti pokazuju većinom visoku **vremensku stabilnost**. Promene koje možda mogu nastati zbog promene starosne strukture, mogu se dobro predvideti. Nasuprot, centralni **nedostatak** socio-demografskog segmentiranja tržišta leži u relativno neznatnoj **prognostičkoj važnosti za ponašanje pri kupovini**.

Isključivo korišćenje socio-demografskog segmentiranja tržišta je otuda sve više gubilo na značaju u prošlosti, pa se danas sve više koristi kombinovani pristup sa drugim kriterijima segmentacije ili se u potpunosti odustaje od socio-demografskih obeležja za formiranje segmenata. Pa ipak, socio-demografija će se primenjivati u gotovo svakom istraživanju za to da se opišu segmenti koji su obrazovani na bazi drugih kriterijuma. Za obrazovanje segmenata na značaju posebno dobijaju psihografski kriterijumi zbog srazmerno većeg značaja za ponašanje pri kupovini.[21]

3.3.3 Psihografske karakteristike

Poslenici u marketingu koriste psihografsku segmentaciju kada segmentiraju njihova tržišta prema opštim obeležjima ličnosti („obeležjima karaktera”, kao npr. plašljivost, traganje za senzacijama), stavovima, motivima, stilu života, aktivnostima, mišljenjima i verovanjima, nastojeći da grupišu ljude sa sličnim stilovima života ili interesima. Ljudi u istoj demografskoj grupi mogu imati vrlo različite psihografske profile. To je najnoviji prilaz („**moderna forma segmentacije tržišta**”) od prilaza vezanih za karakteristike potrošača. Kao i u slučaju demografije, veze između ličnih obeležja i navika u kupovini nisu uvek jasne. Ove karakteristike su korisnije od demografskih karakteristika za segmentaciju tržišta. Međutim, psihografija je takođe pokretna meta, tako da ljudi u marketingu moraju biti oprezni na rapidne promene. Nekada je posedovanje personalnog kompjutera (PC) impliciralo određeni status, dok su danas PC toliko uobičajeni da više ne prenose status kao nekada. Mora se voditi računa da se psihografskom segmentacijom ne ograničimo samo na segmente koji su suviše uski.

1. Ličnost. Ličnost pojedinca se obično opisuje prema osobinama koje utiču na ponašanje. Teorijski, izgleda da su one dobra osnova za segmentaciju tržišta. Iskustva govore da agresivni ljudi kupuju drugačije od bojažljivih, a mirni introvertni ne kupuju neke stvari na isti način kao društveni, otvoreni ljudi. Međutim, **karakteristike ličnosti** nose sa sobom probleme koji ograničavaju njihovu upotrebljivost u praktičnoj segmentaciji tržišta. Prvo, zaista je nemoguće izmeriti prisustvo i jačinu ovih karakteristika kod stanovništva. Sledeći problem je vezan za uslove pristupa segmentaciji. Nijedan medij propagande ne omogućava jedinstven pristup određenom tipu ličnosti potrošača. TV, na primer, na isti način prezentira poruku kako agresivnim tako i mirnim ljudima. Na taj način jedan od glavnih ciljeva segmentacije, da se izbegne rasipanje marketing napora, verovatno se ne može ostvariti korišćenjem karakteristika ličnosti. Pa ipak, firme često oblikuju njihove promotivne poruke da apeluju na osobine ličnosti.

Kao kombinacija demografskih i psihografskih kriterija za segmentaciju tržišta razvijene su tipologije ponašanja, koje vrlo često plastično karakterišu određene ciljne grupe. Tipologije su vrlo značajne za istraživanje tržišta i marketing, pre svega, zbog toga što se na taj način za različite tipove mogu dati konkretni iskazi o različitim načinima ponašanja u pojedinim oblastima života. Tako se npr. njihovo ponašanje na godišnjem odmoru razlikuje od svakodnevnog ponašanja i time daje

konkretna polazna osnova za oblikovanje mera marketing miksa za pojedine (grupe) tipova. Tako npr. ako se uzme u obzir jednodimenzionalno oblikovanje tipova, onda prema diferencirajućem kriteriju učestalost putovanja tokom životnog ciklusa imamo sledeće tipove turista: putnici fanatici, stalni putnici, putnici u intervalu, česti putnici, putnici koji malo putuju i retki putnici. U turizmu postoji na desetine pa i stotine ovakvih tipologija, što ukazuje na glavni problem formiranja tipologija: nedostatak selektivnosti kriterijuma za razlikovanje i značajnu proizvoljnost u obrazovanju grupa i tipova. Mnoštvo tipologija je pre u recipročnom odnosu sa doprinosom istraživanja tipologija. Dok neke tipologije mogu biti sasvim od pomoći za strategije marketinga, njihovo mnoštvo je pre zbunjujuće i kontraproduktivno.[22]

2. Stil života. Odnosi se na aktivnosti, interesovanja i mišljenja. Vaš stil života odražava kako trošite svoje vreme i kakva su vaša uverenja o raznim društvenim, ekonomskim i političkim pitanjima. To je širok koncept koji prekriva ono što neki smatraju da su karakteristike ličnosti. Stil života ljudi nesumnjivo utiče na to koje proizvode oni kupuju i koje marke preferiraju. U stvari, proizvodi koje ljudi troše su odraz njihovog stila života. Stručnjaci za marketing su svesni toga i često formulišu svoje strategije bazirajući se na segmentima stila života. Proizvođači kozmetike, alkoholnih pića i nameštaja oduvek su videli šansu u segmentaciji prema stilu života. Ali ona nije uvek uspešna: Nestlé je uveo specijalnu marku kafe bez kofeina za „noćobdije”, koja se u SAD pokazala kao promašaj. I ona ima ista ograničenja kao segmentacija na bazi karakteristika ličnosti: mnoštvo, kreativnost i šarenilo, vrlo ograničene teorijsko-praktične koristi zbog brzih promena i velikog broja tipologija. Teško je tačno izmeriti veličinu segmenata prema stilu života na kvantitativan način. Drugi problem je što se datom segmentu stila života ne može prići uz prihvatljive troškove preko uobičajenog sistema distribucije ili promociionog programa firme.

U literaturi se mogu naći brojni primeri tipologija stila života. Institut za društveno-ekološko istraživanje u Nemačkoj razvio je u saradnji sa INVENT-Partnern „model ciljnih grupa stila odmora i stila putovanja”. Osnova modela je reprezentativno ispitivanje 2000 nemačkih turista. Iz toga je nastala tipologija od ukupno sedam ciljnih grupa sa karakterističnim stilovima života i stilovima putovanja na masovnom tržištu:[23]

• **turisti sa tradicionalnim navikama** - koji ne idu na odmor u inostranstvo; idu tamo gde im je sve poznato, gde se najbolje snalaze i gde se oseća-

ju sigurno, uvek najradije na isto mesto, rado unutar svoje zemlje; ova ciljna grupa se time na odmoru ponaša - mada nesvesno - sa većom brigom za okruženje nego većina drugih ciljnih grupa;

• **oni koji su orijentisani na decu i porodicu** - koji cilj odmora biraju prema raspoloženju njihove dece i porodice; posebno je omiljen letnji odmor na moru ili plaži; otuda, za ovu ciljnu grupu atraktivna alternativa za tipično putovanje na more može biti odmor na domaćim rekama i jezerima;

• **turisti koji vole sunce, plažu i paušalni odmor** - traže - pre svega - leto, plažu, opuštanje i punu uslugu („All-inclusive”), što im omogućava da ne moraju da brinu za bilo šta; ova ciljna grupa se pri izboru svog odmora snažno orijentiše na cenu; zaštita okoline ili socijalni aspekti jedva da igraju neku ulogu;

• **mladi turisti koji vole zabavu i akciju** - na odmoru vole doživljaj, promenu i zabavu; otvoreni su za nova poznanstva i za sve što je „in”; ova grupa ne prihvata odmor u zemlji i putovanje sa ekološkom orijentacijom;

• **nekonvencionalni pronalazači** - žive se interesuju za sve što je nepoznato; rado se upuštaju na sopstvenu ruku u život drugih kultura i najradije bi da izbegnu turističku gužvu;

• **zahtevni kulturalni putnici** - uživaju u kulturnom obilju stranih zemalja i žele da to na odmoru što je moguće više autentično dožive; njihova otvorenost, povezana sa njihovim visokim obrazovanjem, čini ove turiste otvorenim za ekološka i socijalna pitanja; i

• **turisti koji vole prirodu i otvoreni prostor** - svesni su okruženja, orijentisani na doživljaj i porodično; oni na odmoru tragaju za autentičnim doživljajima za sebe i porodicu po mogućstvu u netaknutoj prirodi - čak i kada ih to više košta; oni su time klasična ciljna grupa za moderan eko-turizam.

3. Vrednosti. Prema psiholozima, **vrednosti** su odraz naših potreba prilagođene realnosti sveta u kome živimo. Smatra se da je sledeća lista bazičnih vrednosti vezana za ponašanje u kupovini: samopoštovanje, sigurnost, uzbuđenost, zabava i uživanje u životu, postojanje toplih odnosa, samoispunjenje, osećaj pripadnosti, osećaj zadovoljstva postignutim, biti vrlo uvažavan.[24] Mada većina ljudi smatra sve ove vrednosti poželjnim, njihov relativni značaj se razlikuje među ljudima. Otuda bi relativna snaga vrednosti mogla biti osnova za segmentaciju tržišta.

4. Svrha putovanja. Primarna varijabla segmentacije koja se praktično koristi od svih hotela i kompanija za smeštaj je **svrha putovanja**. Tri glavne kategorije su poslovna, neposlovna (različito

definisana kao putovanja u slobodno vreme, za vreme praznika, lična ili društvena) i poseta rodbini i prijateljima. Svaka od ovih glavnih kategorija može biti dalje raščlanjena na nekoliko različitih tržišnih segmenata, ali ključna stvar koju treba imati u vidu je da *ista osoba* može imati različite potrebe i želje u zavisnosti od toga da li je svrha putovanja poslovna ili neposlovna. Svaki mikrosegment će imati sopstvene faktore tržišne tražnje i individualne karakteristike sa implikacijama za dvaoca ugostiteljskih usluga.[25]

Psihografske karakteristike su atraktivne zbog više *prednosti*. Ovde se na prvom mestu ističe važnost takvih obeležja za ponašanje. Ona je po tendenciji veća nego kod socio-demografskih obeležja. Treba, svakako, imati u vidu da ta važnost (relevantnost) za ponašanje pri kupovini zavisi od posmatranog proizvoda. Tako se npr. polazi od toga da segmentacija prema stilu života pokazuje veću relevantnost ponašanja u kupovini kod proizvoda sa visokom uključenosti (npr. auto, aparat za merenje šećera u krvi) nego kod proizvoda sa niskom uključenosti (npr. pasta za zube). Dalja prednost leži u relativno visokoj vremenskoj stabilnosti. Nasuprot ovih prednosti soji nekoliko *nedostataka*. Ovde prvo treba navesti visoke troškove obrade takvog segmentiranja. Kao problematičan se u praksi može pokazati i pristup pojedinim tržišnim segmentima.[26]

3.4 Definisane segmenata prema reagovanju potrošača

Segmentacija tržišta koja se oslanja na ponašanje kupaca počiva na kriterijima ponašanja kupaca koji se mogu utvrditi - u turizmu na ponašanju u putovanju. Segmentacija tržišta u turizmu se često odnosi na:[27]

- izbor prevoznog sredstva - putnici autom, avionom, vozom, autobusom, biciklom,
- ponašanje pri bukiranju - individualni, delom paušalni, potpuno paušalni putnici,
- cilj putovanja - putnici u zemlji, u inostranstvu, turisti na moru, planini, brdima,
- trajanje putovanja - izletnici, putnici na kratkim putovanjima, na godišnjim odmorima, na dugom odmoru,
- izbor smeštaja - gosti u kampu, na seoskom imanju, pansionu, hotelu,
- putnički prtljag - ruksak, turistiti sa koferom, turisti sa akten-tašnom.

Takve forme segmentacije tržišta pretežno se bave sa putnicima na godišnje odmore i pri regionalnom ispitivanju gostiju sa putnicima *u* određeni region/destinaciju. Oni koji nisu putnici, odnosno

koji putuju u druge regione su, naprotiv, vrlo retko predmet istraživanja ponašanja na turističkim putovanjima. Pri ovoj formi segmentacije tržišta oni se ne mogu obuhvatiti. Pri malom broju istraživanja koja su se bavila onima koji ne putuju, kao razlog neodlaska na putovanja navodi se, pre svega, alternativno trošenje vremena, alternativno trošenje novca i nedostatak vremena za odmor i putovanje.

Pristup reagovanja potrošača bavi se sa razlikama u ponašanju. On se bavi sa otkrivanjem zašto potrošači kupuju proizvod, a ne opisom potrošača koji će da kupi. Da bi to ostvario, on mora da ispita reagovanje koristi, reagovanje upotrebe i reagovanje lojalnosti kao osnove segmentacije. Mnogi stručnjaci za marketing veruju da su varijable ponašanja - koristi, status korisnika, stopa upotrebe, status lojalnosti, faza spremnosti kupca, stavovi i okolnosti (povodi) korišćenja - najbolji polazni kriteriji za segmentaciju tržišta.

1. Tražene koristi. Segmenti koristi se zasnivaju na koristima koje ljudi traže kada kupuju proizvod. Isti proizvod može nuditi različite koristi različitim ljudima. Sat, na primer, jedan segment može kupovati primarno kao sredstvo za tačno merenje vremena, drugi pre svega kao modni detalj, dok ostali mogu birati marke satova kao stvar razmetljive potrošnje. Biće i segmenata koji će sat kupovati kao poklon koji će nekom dati. Verovatno će svaki segment različito reagovati na varijacije u dizajnu, pakovanju, ceni i promociji proizvoda. Otuda je značajna i, sa stanovišta kupca, idealna forma segmentacije klasifikovanje kupaca prema različitim koristima koje traže od proizvoda. Te koristi mogu biti definisane kao ušteda, trajnost, status itd. Neke od koristi koje se traže u ugostiteljstvu su komfor, prestiž, niska cena, pažnja, uvažavanje, romantika, mir i tišina, bezbednost. Brojne različite koristi mogu se kombinovati da bi se pružilo celovito rešenje kupčevog seta problema. All inclusive hoteli ne nude samo smeštaj i hranu tokom odmora, nego i sve sportske aktivnosti, izlete, objekte i opremu za slobodno vreme i zabavu i čak alkoholna pića u bezbednom okruženju. Ovaj proces kreiranja paketa koristi proizvod/cena trebalo bi da bude zasnovan na dubokom razumevanju potreba kupca.

Ova forma segmentacije je zasnovana na pretpostavci da ljudi kupuju proizvod uglavnom zbog njegovih koristi. Iskustvo je pokazalo da je to tačno. Kada su potrošači jednom segmentirani prema koristima koje traže, svaki segment može biti analiziran prema demografiji, ličnosti itd. Tako se može doći do boljeg razumevanja svakog segmenta i boljeg formulisanja strategija marketinga. U praktikovanju segmentacije koristi, mora se identifikovati

vati bazična potreba koju potrošači nastoje da zadovolje. To nije uvek lako.

Poznavanje koristi koje kupci traže nudi dve prednosti. Prva i glavna **prednost** segmentacije koristi je da je ona tako oblikovana da se uklopi u precizne potrebe tržišta. Firma radije identifikuje korist ili skup koristi koje potencijalni kupci žele od njihove kupovine i onda dizajnira proizvode i strategije promocije da udovolji ovim potrebama, a ne da pokuša da kreira tržište. Druga i povezana prednost je da segmentacija koristi pomaže firmi da izbegne kanibalizaciju postojećih proizvoda kada uvodi nove proizvode.[28]

Mada postoje demografske razlike, razlike u ličnosti, razlike u stilu života, segmentacija na bazi koristi je najvažnija varijabla za analizu segmentacije tržišta. Razlog za ovaj zaključak je da su ostale razlike izazvane razlikama u segmentaciji koristi, a ne obrnuto.

U novije vreme se pojavila nova reakcija na koristi. Ako istraživač može da identifikuje taj segment koji je zaista **zainteresovan za ekologiju**, to je korisna činjenica u marketingu.

2. Stopa korišćenja. Tržišta se takođe mogu grupisati u grupe nekorisnika i malih, srednjih i velikih korisnika. To je segmentacija prema obimu. Veliki korisnici su često mali procenat tržišta, ali su razlog visokog procenta ukupne potrošnje. Naravno, prodavci su više zainteresovani za velike korisnike, jer kupuju 4 do 10 puta više od malih korisnika proizvoda.

Sam obim korišćenja, kao i ostale kategorije, ne može nam dati sve potrebne informacije. Na primer, svi veliki korisnici ne kupuju istu marku i neće svi reagovati na istu vrstu propagande. Ljudi iz marketinga koji ispituju stopu korišćenja proizvoda, često smatraju da funkcioniše „**princip 80-20**”, tj. 20% tržišta je razlog za 80% prodaje. Ovo pravilo se ne može primeniti za svaki proizvod, ali može da naglasi značaj da je uspeh mnogih firmi često zasluga malog broja kupaca. Za mnoge poslenike u marketingu, nekorisnici predstavljaju isto tako jasno marketing mogućnost, kao i veliki korisnici. Ponekad i nekorisnici ili mali korisnici mogu biti potencijalno tržište, uz nastojanje da se vremenom pretvore u veće korisnike. Ili mali korisnici mogu predstavljati atraktivnu nišu za prodavca jednostavno zbog toga što su ih zanemarile firme koje ciljaju na velike korisnike. Kada se jednom identifikuju karakteristike ovih malih korisnika, menadžment može ići direktno na njih sa početnom niskom cenom u ponudi. Ili prodavac može pridobiti potrošače da povećaju njihovu stopu upotrebe putem: 1) propisivanja novih upotreba za proizvod (soda bi-

karbona kao dezodorans u frižiderima, guma za žvakanje kao alternativa cigaretama); 2) sugerisanja novog vremena ili mesta za korišćenje ili 3) nuđenjem većeg pakovanja (pakovanja od 12 boca osvežavajućeg pića).[29]

Različite strategije marketing miksa se usmeravaju ka svakom segmentu (nekorisnici, slabi, srednji i veliki korisnici). Jedan od najkontroverznijih programa koji su ikada korišćeni u ugostiteljstvu i turizmu da bi se osigurala visoka patronaža ključnih kupaca je program putnika koji često lete ili program čestog gosta. Mnogi teoretičari i praktičari dovode u pitanje dugoročne vrednosti ovih programa. Ljudi iz marketinga imaju snažnu želju ili interes da identifikuju velike korisnike i oblikuju marketing miks da bi ih privukli. Veoma veliki broj firmi disperzira svoje resurse marketinga ravnomerno među sve potencijalne kupce. Sezonski prodavci identifikuju velike korisnike i usmeravaju strategije marketinga prema njima.

Mada je upotreba vrlo važna i menadžeri marketinga treba da ciljaju segmente koji će koristiti njihove proizvode, veoma često segment sa najvećom upotrebom je takođe segment koji privlači mnogo pažnje konkurentskih firmi.

3. Status korisnika. Mnoga tržišta se mogu segmentirati na nekorisnike, ranije korisnike, potencijalne korisnike, korisnike po prvi put i redovne korisnike proizvoda, koji mogu biti bilo mali, srednji ili veliki korisnici. Preduzeća sa visokim tržišnim učešćem, kao što su glavni avio-prevoznici, su posebno zainteresovana za zadržavanje postojećih i privlačenje potencijalnih korisnika, dok će manje firme pokušati da zadrže redovne korisnike za njihovu marku. Potencijalni i stvarni korisnik zahtevaju angažovanje različitog instrumentarija marketinga. Kampanje marketing komuniciranja mogu biti tako vođene da ciljaju na različite kategorije korisnika, da podstaknu prvu posetu, redovne posetioce ili ponovnu posetu po isteku redovne posete. Razumevanje različitih modela upotrebe omogućava da se promotivna kampanja tako oblikuje da utiče na kategoriju korisnika.

4. Status lojalnosti. Tržište se može segmentirati i prema lojalnosti (privrženosti) potrošača. Potrošači mogu biti lojalni marki, prodavnicima i preduzeću. Ovde će biti reči samo o lojalnosti marki. Lojalnost potrošača markama hotela varira. Pretpostavimo da ima pet maraka: A, B, C, D i E. Kupci se mogu podeliti u četiri grupe prema statusu njihove lojalnosti:[30]

• **Nepokolebljivo (tvrdokorno) lojalni:** potrošači koji uvek kupuju jednu istu marku. Tako obrazac kupovine A, A, A, A, A, A predstavlja potrošača sa

nepodeljenom lojalnošću za marku A. Gost odseda samo u jednoj preferiranoj marki hotela - hotel A.

• **Podeljeno lojalni:** potrošači koji svoju lojalnost dele na dve ili tri marke. Njihov obrazac kupovine A, A, B, B, A, B predstavlja potrošača sa podeljenom lojalnošću između A i B. Ova grupa ljudi se rapidno povećava. Gost redovno odseda u dve ili tri marke hotela (ovi gosti mogu preferirati hotele na različitim lokacijama, koji pripadaju različitim markama).

• **Promenljivo lojalni:** potrošači koji se premeštaju od favorizovanja jedne marke ka drugim, koje će ubuduće kupovati. Obrazac kupovine A, A, A, B, B, B, C, C ukazuje da je potrošač promenio lojalnost marki od A na B, pa na C. Gosti odsedaju nekoliko puta u jednoj marki hotela; onda se nekoliko puta pomeraju ka drugoj marki hotela, a onda se opet nekoliko puta pomeraju ka nekoj trećoj marki hotela itd.

• **Prevrtljivi:** potrošači koji ne pokazuju lojalnost prema bilo kojoj marki. Obrazac kupovine A, C, E, B, D, B ukazuje na nelojalnost kupca. Gost nema lojalnost prema bilo kojoj marki; ovi gosti mogu vršiti njihov izbor hotela na osnovu najniže raspoložive cene ili najboljih koristi koje se nude u to vreme ili jednostavno vole da odsednu u drugom hotelu.

Svako tržište je sastavljeno od različitog broja ova četiri tipa kupaca. **Tržište lojalno marki** je ono sa visokim procentom kupaca, koji pokazuju nepokolebljivu lojalnost marki - tržište pasti za zube i tržište piva čini se da su tržišta koja su prilično visoko lojalna marki. Preduzeća koja prodaju na tržištu koje je lojalno marki moraju da ulože zaista mnogo truda da bi osvojila tržišno učešće, a ona preduzeća koja pokušavaju da uđu na takvo tržište moraju takođe svojski da se potrudu da bi na njega ušla.

Nepokolebljive pristalice nisu, međutim, nužno i veliki korisnici. Ljudi u marketingu moraju biti mudri da pronađu koje razlikujuće karakteristike imaju nepokolebljive pristalice kako bi se što više takvih kupaca osvojilo, formulišući strategiju marketinga koja najbolje podmiruje njihove potrebe.

Nije uvek lako izmeriti lojalnost kupaca marki. Treba proveriti da ta lojalnost nije možda realno odraz navike, nezainteresovanosti, niske cene ili možda činjenice što trenutno nema na raspolaganju drugih prihvatljivih maraka proizvoda. Koncept lojalnosti marki ima neke dvosmislenosti i mora se pažljivo koristiti.

U ugostiteljstvu i turizmu, prodavci pokušavaju da izgrade lojalnost marki putem marketinga odnosa. Dok proizvodnim kompanijama često nedostaje direktan kontakt sa njihovim kupcima, većina pro-

davaca usluga u ugostiteljstvu i turizmu ima direktan kontakt. Oni mogu da razviju bazu podataka sa istorijom gosta i ove informacije koriste da bi prilagodili svoje ponude i komunikaciju sa kupcima.

5. Faza spremnosti kupca. U svakom datom momentu, potrošači su u različitim fazama spremnosti za kupovinu proizvoda. Neki potrošači mogu biti potpuno nesvesni postojanja proizvoda; drugi mogu biti svesni, ali nisu dovoljno upoznati sa njim; neki opet mogu biti upoznati sa njim, ali ga nisu nikada do sada probali; neki nameravaju da ga kupe; a neki su ga stvarno kupili i postali lojalni korisnici.

Relativni brojevi u svakoj fazi prave veliku razliku u oblikovanju programa marketinga. U načelu, program marketinga mora biti prilagođen menjajućoj distribuciji spremnosti kupca. Za svaki od ovih segmenata potrebne su različite strategije. Da bi se doprlo do neupoznatih i neupućenih segmenata, potrebna je značajna propaganda. U animiranju segmenta koji je upoznat sa proizvodom dobro dođe deljenje besplatnih uzoraka, dok je lična prodaja uspešna u prevođenju onih koji nameravaju da kupe u stvarne kupce. Propaganda se pokazala uspešnom kada je potrebno da se sadašnji kupci pretvore u lojalne kupce, ali propaganda koja je različita od one koja se koristi za kreiranje svesnosti. Lanac spremnosti za kupovinu ima sledeći tok: nepoznavanje → poznavanje → upućenost → zainteresovanost → želja → namera za kupovinu → kupovina → lojalni kupac.

6. Stav prema proizvodu. Ljudi na tržištu se mogu klasifikovati prema stepenu njihovog entuzijazma za proizvod. Može se razlikovati pet vrsta stavova: entuzijasti, pozitivan, indiferentan, negativan i neprijateljski. Učesnici u političkoj kampanji koji idu od vrata do vrata koriste stavove birača u određivanju koliko vremena da potroše sa glasačima. Oni zahvaljuju glasačima entuzijastima i podsećaju ih da glasaju; oni ne gube vreme u nastojanju da promene stavove negativnih i neprijateljski raspoloženih glasača. Oni podupiru one koji su pozitivno naklonjeni i pokušavaju da pridobiju da glasaju indiferentni glasači.[31]

7. Okolnosti korišćenja. Kupci se mogu razlikovati i grupisati prema okolnostima kada dobijaju ideju, vrše kupovinu ili koriste proizvod, što može imati svoje implikacije na marketing miks. Proizvod ili usluga se mogu kupovati kao rezultat iznenadne hitne potrebe ili u rutinskoj kupovini bez žurbe. Neki proizvodi se mogu kupovati za sebe, a neki kao poklon. Na primer, putovanje avionom može biti uzrokovano okolnostima koje su vezane za posao, odmor ili posetu porodici. Avio-prevoz-

nik se može specijalizovati za opsluživanje putnika kod kojih dominira neka od ovih okolnosti. Tako čarter prevoznici servisiraju putnike čiji odmor obuhvata putovanje avionom u nekom pravcu. Oglasi avio-prevoznika koji ciljaju na putnike koji poslovno putuju često uključuju u ponudu koristi usluge, ugodnosti i poletanje na vreme. Marketing avio-prevoznika koji cilja na putnike koji putuju na odmor koristi cenu, interesantne destinacije i pripremljene paket aranžmane. Marketing avio-prevoznika koji cilja na porodično tržište često prikazuje decu koja sama putuju da posete rodbinu, pod budnim okom zaposlenih u avio-prevozu. Poruka ove prirode je posebno relevantna za segment jednog roditelja.[32]

Okolnosti korišćenja mogu biti uobičajene i posebne.

Segmentacija po prilikama (povodima) korišćenja može pomoći firmama da prošire upotrebu proizvoda. Na primer, sok pomorandže najčešće se konzumira za doručak. Preduzeće koje proizvodi sok od pomorandže može da pokuša da promovise da se sok od pomorandže pije za ručak i užinu. Određeni praznici ili običaji - Detinjci, Materice, Oci, Mladenci, na primer - promovisu se delom da bi povećali prodaju cveća i drugih poklona i aranžmana za kratka putovanja.

Umesto da se koncentriše na povode vezane za proizvod, preduzeće može usmeriti svoju pažnju i na posebne povode u životu čoveka i preispitati da li su povezani sa određenim potrebama koje mogu biti podmirene paketom proizvoda i/ili usluga preduzeća. Ovaj pristup se ponekad označava kao „*segmentacija prema kritičnim (važnim) događajima*” i odnosi se na venčanja i proslave godišnjica braka, odvajanje i razvod, kupovinu kuće, nesreću ili bolest, promenu posla ili karijere, rođendane, penzionisanje, rađanje ili smrt člana porodice. Mnoge organizacije i institucije pružaju svoje usluge u ovim slučajevima.[33] Mnogi ugostiteljski banketi i restoranski proizvodi namenjeni su specijalnim porodičnim prilikama, koje označavaju svaki značajan događaj u našem životu, počev od rođenja pa do kraja života. Tržište medenog meseca predstavlja zgodnu priliku sa izuzetnim potencijalom za ugostiteljstvo i turizam. U mnogim kulturama, putovanje na medeni mesec obično plaćaju roditelji ili neko od ostalih članova porodice. Kao poklon, paket medenog meseca može da sadrži proizvode i usluge superiornog kvaliteta kao što su smeštaj u luksuznom hotelu i avio-prevoz prvom klasom. Neki hoteli su se čak specijalizovali za tržište medenog meseca. U nekim slučajevima, so-

be su opremljene sa krevetima u obliku srca i nizom sadržaja primerenih za tu priliku.[34]

Pristup segmentaciji prema obeležjima ponašanja potrošača, ukoliko se koristi nezavisno od drugih kriterija segmentacije, poseduje samo ograničenu iskaznu snagu za određivanje homogenih segmenta kupaca. Kod ovog pristupa je svakako problematično to što kriteriji koji su orijentisani na ponašanje ne predstavljaju uzroke za odlučivanje kupaca pri kupovini, nego samo rezultat i zavise od npr. socio-demografskih ili psihografskih obeležja. Otuda se može govoriti o formi segmentacije tržišta koja je „orijentisana na simptome” (za razliku od one koja je orijentisana na uzroke). Takvi kriteriji se većinom koriste samo kao „pasivne” varijable i time varijable koje samo opisuju ali ne i obrazuju segment. Izolovano korišćenje obeležja ponašanja potrošača za segmentiranje zbog deskriptivnog karaktera kriterija može u svakom slučaju biti prvi korak na putu preciznog određivanja ciljnih grupa.

3.5 Kombinovanje varijabli segmentacije (multidimenzionalna segmentacija)

Videli smo da postoji širok izbor varijabli koje se mogu koristiti za segmentaciju potrošačkog tržišta. Često će se *kombinacija varijabli* upotrebiti za identifikovanje grupa potrošača koji na isti način reaguju na strategije marketing miksa.

Sve rafiniranije tehnike za prikupljanje podataka i jeftinija, moćnija računarska oprema dovele su do uspona *geodemografije*, sredstva za bilo definisanje demografskih karakteristika date lokacije ili identifikovanje geografske rasprostranjenosti neke date karakteristike. Pojava geodemografije u novije vreme je indikator puta kojim ide segmentacija, to jest ka multivarijabilnim sistemima koji uključuju psihografiju, demografiju i geografiju. Baze podataka omogućavaju analitičarima da idu još dalje i da uključe varijable ponašanja.

Ukratko, može se reći da različiti kriteriji za segmentaciju u različitoj meri ispunjavaju napred navedene zahteve. Dok prednost geografskih i socio-demografskih kriterija leži posebno u mogućnosti ciljanog pristupa tržišnom segmentu, psihografski kriteriji i kriteriji koji su orijentisani na ponašanje, zbog njihove blizine ponašanju kupovine, pružaju polaznu osnovu za konkretno oblikovanje instrumentarijuma marketinga. *Otuda često kriteriji samo u njihovoj kombinaciji mogu da udovolje napred navedenim različitim zahtevima.*[35]

4 IZBOR CILJNOG TRŽIŠTA

Segmentacija tržišta nije sama sebi svrha. To je sredstvo za ostvarivanje cilja: *ciljni marketing*. To

je izbor specifičnih segmenata za opsluživanje i ključni elemenat u strategiji marketinga. Kada su identifikovani različiti tržišni segmenti nekog tržišta, firma sada treba da donese odluku o tome koliko segmenata i koje segmente treba obrađivati. Ovo je neophodno zbog toga što preduzeća, uglavnom, nisu u stanju da sve segmente diferencirano obrađuju. Zato mora da se obavi **ocena segmenata**, koji su orijentisani na ciljeve preduzeća ili poslovnog područja. Prvo ćemo ispitati kako da se ocene tržišni segmenti, a onda kako izvršiti izbalansirani izbor segmenata za opsluživanje. Izbor ciljnih segmenata mora se zasnivati na pažljivoj oceni sadašnje i potencijalne privlačnosti.

4.1 Ocena tržišnog segmenta

Pri oceni tržišnog segmenta, preduzeće mora voditi računa o tri aspekta: 1) veličini i rastu segmenta, 2) strukturnoj atraktivnosti segmenta i 3) postavljenim ciljevima i resursima preduzeća.[36]

1. Veličina i rast segmenta. Preduzeće najpre treba da se zapita da li potencijalni ciljni segment pokazuje pravu veličinu i obeležja rasta. "Prava **veličina**" je, pri tome, relativan pojam: velika preduzeća daju prednost segmentima sa velikim obimom prodaje i previđaju, odnosno izbegavaju često male segmente, jer im se ne isplate ulaganja u njih. Manja preduzeća, naprotiv, izbegavaju velike tržišne segmente, pošto njihova obrada traži mnogo resursa. Može biti vredno pažnje da se cilja segment koji je sada vrlo mali, ako se očekuje da on raste. To bi moglo da znači da će se brend firme vrlo rano učvrstiti na tržištu i, uz malo sreće, postati industrijski standard.

Rast segmenta je uvek poželjan, pošto preduzeća teže, u načelu, povećanju njihove prodaje i dobiti. Ali istovremeno i konkurenti će snažnije nadirati na rastuće segmente i time smanjivati potencijal dobiti svakog ponuđača.

2. Strukturna atraktivnost segmenta. Iako segment zadovoljava po svojoj veličini i rastu, on ipak može biti neatraktivan po konkurentskoj strukturi i izgledima za rentabilno poslovanje. Prema M. Porteru, mora se oceniti uticaj pet snaga na dugoročnu rentabilnost, koje inherentno određuju dugoročnu atraktivnost neke grane odnosno segmenta: konkurenti u grani, potencijalni novi konkurenti, proizvodi supstituti, kupac i dobavljač. Na primer, segment je manje atraktivan ako već sadrži mnoge snažne i atraktivne **konkurente**. Postojanje mnogo aktuelnih ili potencijalnih **proizvoda supstituta** može da ograniči cene i profite koji se mogu ostvariti u segmentu. Relativna **snaga kupaca** takođe utiče na atraktivnost segmenta. Ako kupci u

segmentu poseduju snažnu pregovaračku moć u odnosu na prodavce, pokušaću da snize cene, tražiće bolji kvalitet ili usluge, okrenuti konkurente jedne protiv drugih, sve na štetu profitabilnosti prodavca. Na kraju, segment može biti manje atraktivan ako su na njemu prisutni **snažni dobavljači**, koji mogu da kontrolišu cene ili snize kvalitet ili kvantitet poručenih dobara i usluga. Dobavljači su moćni kada su veliki i koncentrisani, kada postoji malo supstituta ili kada je proizvod kojim oni snabdevaju važan input.[37]

Pored ovog svrstavanja segmenta u konkurentsku strukturu, segment treba da se oceni i svrsta prema **analizi portfolia**. Ovde je posebno korisna primena analize atraktivnost tržišta/snaga sopstvenog preduzeća.

3. Ciljevi i resursi preduzeća. I kada tržišni segment pokazuje pozitivna svojstva veličine i rasta i strukturno je atraktivan, preduzeće mora ispitati svoje ciljeve i resurse imajući u vidu ovaj segment. Nekoliko atraktivnih segmenata može biti isključeno, zbog toga što nisu u skladu sa dugoročnim **ciljevima** preduzeća.

Čak i kada segment odgovara postavljenom cilju preduzeća, preduzeće mora da proceni da li raspolaže sa neophodnim **sposobnostima i resursima**, da bi moglo biti uspešno na ovom segmentu. U svakom segmentu postoje određeni zahtevi za uspeh. Segment treba zaobići, kada preduzeće ne poseduje jednu ili više od traženih kompetentnosti i ne može ih sebi priuštiti. Ali nije ni to dovoljno da preduzeće samo poseduje sve neophodne **kompetentnosti**. Da bi u ovom segmentu zaista moglo da bude uspešno, ono mora da ostavri posebne konkurentске prednosti u odnosu na konkurente. Preduzeće ne treba da nastupa ni na tržištu ni na tržišnom segmentu gde ne može da ponudi bilo koji oblik posebnih koristi kupcu, neku superiornu vrednost kupcu i stekne prednosti nad konkurentima.

4.2 Izbor ciljnih tržišnih segmenata

Posle ocene različitih segmenata, kompanija sada mora da odluči na koje i koliko segmenata će da cilja. **Ciljno tržište** se sastoji od kupaca koji imaju zajedničke potrebe ili karakteristike koje je kompanija odlučila da servisira. Pošto kupci imaju jedinstvene potrebe i želje, prodavac može potencijalno da posmatra svakog kupca kao posebno ciljno tržište. Onda prodavac može, idealno posmatrano, da oblikuje poseban marketing program za svakog kupca. Međutim, mada neke kompanije pokušavaju da opslužuju kupce individualno, većina njih se susreće sa velikim brojem malih kupaca i ne smatra vrednim truda da cilja individualno svakog kup-

ca. Umesto toga, tragaju za širim segmentima kupaca. Vrlo uopšteno, ciljanje tržišta se može obaviti na nekoliko različitih nivoa: preduzeća mogu da ne vrše nikakvu segmentaciju (masovni marketing), potpunu segmentaciju (mikromarketing) ili nešto između: diferencirani (segmentirani) ili koncentrisani (niša) marketing),[38] odnosno praktični koncepti za stupnjevanje stepena segmentacije su: nulto segmentiranje, formiranje segmenata, formiranje niša i atomizirano segmentiranje[39] ili masovna tržišta, segmentirana tržišta, niša tržišta i fino segmentirana tržišta[40] ili lokalna tržišta, masovno tržište, tržišni segmenti, tržišne niše i MC tržišta.[41] Za svako od ovih stupnjevanja postoji jedna ili više strategija marketinga (slika 7-4).

Osnovna promena tržišta zadnjih decenija, sve skupa, karakteriše se time da su se ona u mnogim branšama stalno razvijala od velikih standardizovanih masovnih tržišta (sa standardnim proizvodima i uslugama orijentisanim na osnovne koristi) ka diferenciranim, fragmentiranim tržištima (sa proizvodima i uslugama koji su orijentisani ka dodatnim

koristima), pa sve do individualnih rešenja problema.

Ako se posmatra razvoj tržišta, možda od 1950-ih godina, mogao bi se razlikovati sasvim određen redosled dodatnih strategijskih pristupa:[42]

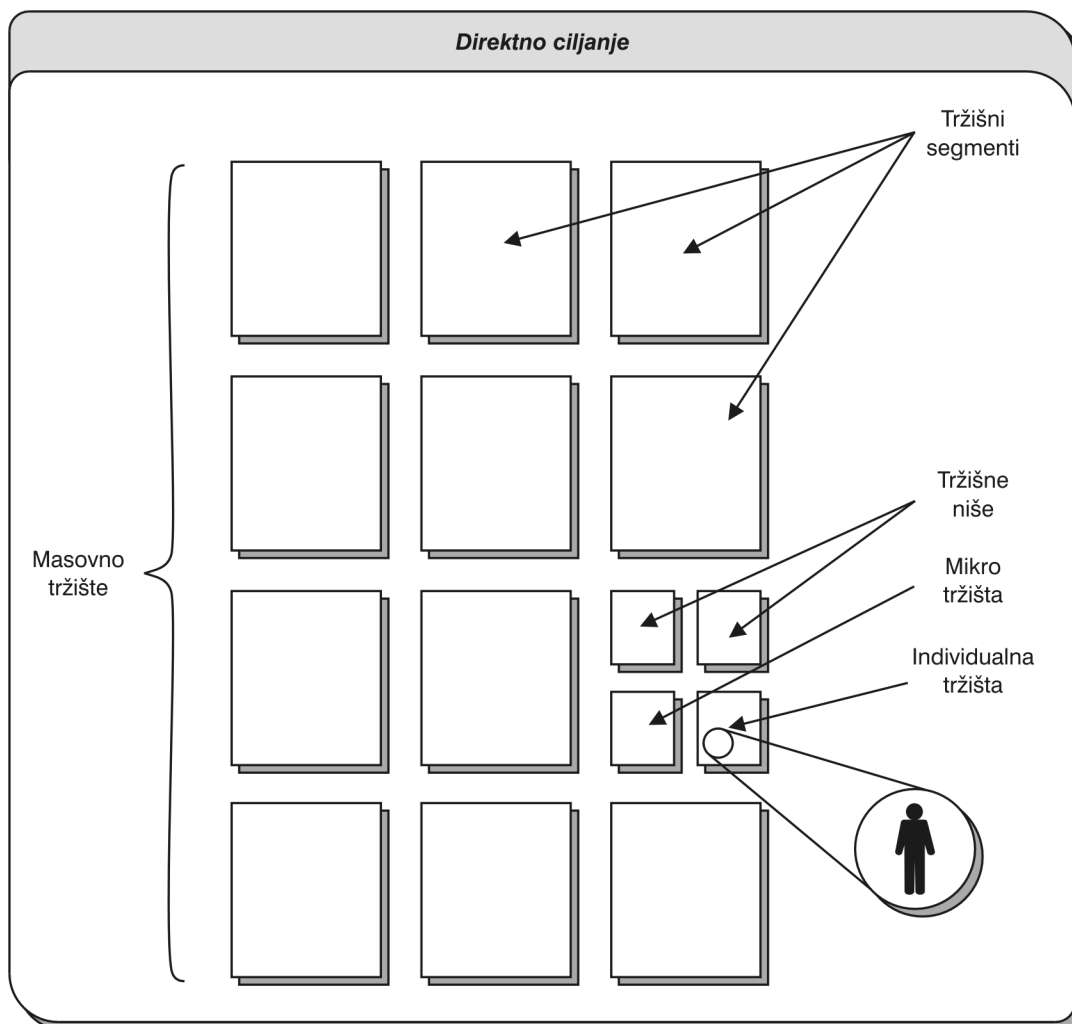
- *nediferencirani masovni marketing* (otprilike do sredine 1960),
- *diferencirani masovni marketing* (otprilike od sredine 1960),
- *marketing orijentisan na segment* (otprilike od početka 1970),
- *marketing orijentisan na niše* (otprilike od početka 1980),
- *marketing za individualnog kupca* (otprilike od kraja 1980/početka 1990).

Ovi opšti stavovi o marketingu odnose se sasvim analogno i na turistička preduzeća i turističke destinacije.

4.2.1 Nediferencirani marketing - „masovni marketing”

U prošlosti, mnoga preduzeća (i turističke destinacije) sledila su nejasnu, neodređenu i globalnu

Slika 7-4 Marketing segmenti, niše i mikrotržišta[43]



obradu tržišta sa strategijom nediferenciranog marketinga. Ova strategija sledi iz nultog segmentiranja. To znači da je usmeren na snažnu generalizaciju ili unifikaciju programa marketinga. Nastoji se da se sa jednom ponudom (programom) dosegnu svi potencijalni kupci (pristup jedan proizvod za sve kupce, „jedna veličina odgovara svima”, „sve za sve”, „sve za svakoga”). U turizmu, na primer, sve koncepcije marketinga koje koriste moto „za mlade i stare”, „za sve”, „za svakog ponešto (drugo)”, „u svako doba godine u istoj meri” tesno su povezane sa starim, nediferenciranim strategijskim nastupom. To, drugim rečima, znači da se ne uzimaju u obzir moguće razlike u potrebama (očekivanjima) kupaca. Osnovni strategijski princip je prodavati standardizovane proizvode što je moguće više što je moguće većem broju kupaca, ostvarujući prednosti masovne proizvodnje (ekonomije skale). Na osnovu standardizovane masovne proizvodnje mogu se ostvariti odgovarajuće prednosti u troškovima, koje stvaraju pretpostavku za „politiku niskih cena”. Tek ove niske cene omogućavaju povratno masovnu prodaju kod masovnih ciljnih grupa (kao uslov za jeftinu masovnu proizvodnju). Takve prednosti u troškovima pokušavaju da se istovremeno ostvare putem konsekventnog korišćenja kanala masovne distribucije i medija masovne komunikacije. Argument za masovni marketing je da on treba da dovede do najnižih troškova i cena i kreira najveće potencijalno tržište. Nediferencirani marketing se prvenstveno brani na osnovu ekonomija (ušteda) u troškovima. On se posmatra kao „marketing pandan standardizaciji i masovnoj proizvodnji u proizvodnji”.

Strategija agregacije tržišta je korišćena u prošlosti kod proizvoda koji su, u osnovi, standardizovani - kao što su pivo, cigarete, kafa, benzin. H. Ford je koristio ovu strategiju za njegov model automobila - „ford T”. Izvanredan primer nediferenciranog marketinga je ranija proizvodnja kompanije Coca Cola samo jednog pića u jednoj veličini boce, jednog ukusa širom sveta. Fordov prvi model T bio je namenjen masovnom tržištu. Početkom 1900-tih godina, genije H. Ford dao je svetu montažnu liniju na beskrajnoj traci masovne proizvodnje. To je bio direktan rezultat njegove briljantne strategije forsiranja sniženja troškova proizvodnje, kako bi automobil učinio dostupnim što većem broju ljudi i time kreirao masovno tržište. Tako se Ford u osnovi odlučio za strategiju masovnog marketinga kada je rekao: „Kupac može imati bilo koju boju automobila koju želi... sve dotle dok je crna”. I VW-Buba, koju je nasledio Golf, je u suštini bila

koncipirana po ovom načinu razmišljanja i, pre svega, tako prodavana.

Koristeći ovu strategiju, Ford je smanjivao troškove proizvodnje po 15% između 1908. i 1925. godine. Uprkos toga, poziciju njegove kompanije kao tržišnog lidera preuzeo je General Motors (GM), koji je prihvatio strategiju segmentacije tržišta. Njegov slogan je bio: „Automobil za svaki džep i svaku svrhu”. GM je shvatio da je masovno tržište, u stvari, bilo sastavljeno od separatih grupa ljudi koji su želeli različite stvari kod automobila - različite boje i stilove, različite veličine i različite stepene luksuza (i, naravno, cene). Od tog perioda do danas, nastavilo se njegovo liderstvo; svake godine GM proda više automobila na američkom tržištu od Forda. Primeri preduzeća koja slede ovu strategiju obrade tržišta u oblasti usluga su McDonald's, ADAC, Microsoft.

Kod *nediferenciranog marketinga* firma može da odluči da ignoriše razlike kod tržišnih segmenata i da izađe na celo tržište sa *jednom standardnom ponudom*, usmeravajući se pre na ono što je *zajedničko* u potrebama potrošača, a ne na ono što je *različito*. Ona oblikuje proizvod i program marketinga koji će apelovati na najveći broj kupaca. Uzda se u masovnu distribuciju i masovnu propagandu. Strategija je uperena na obogaćivanje proizvoda sa superiornim imidžom u mislima ljudi, bilo da je ili ne ovaj imidž zasnovan na nekoj realnoj razlici. Ova strategija se može naći u literaturi i pod drugim imenima: *agregacija tržišta, masovni marketing, strategija „puške sačmarice”*.

Međutim, uprkos prednosti vezanih za troškove i efikasnost, u strategiju nediferenciranog marketinga sve se više izražava sve snažnija sumnja. Firma obično razvija proizvod i program marketinga usmeren na najveći segment na tržištu. Kada nekoliko firmi učini to isto, rezultat je hiperkonkurencija za najveće segmente i zanemarivanje ili nedovoljno zadovoljavanje manjih segmenata. U proteklom godinama, na primer, svi američki automobili bili su veliki, a konkurencija je bila žestoka. Oni koji su želeli manji auto, kupovali su ga od stranih proizvođača. Sada su, naravno, mnogi zainteresovani za uštede zbog rastućih cena benzina, tako da je tržište prenatrpano malim automobilima svih proizvođača.

Ova žestoka konkurencija može učiniti veliki segment manje rentabilnim, jer privlači nesrazмерно visoku konkurenciju. To se zove „varljiva veličina”. Uočavanje ove varljivosti navelo je mnoge firme da ponovo ocene mogućnosti ulaska u manje segmente tržišta. To vodi diferenciranom marketingu.

Nediferencirani masovni marketing se može, u osnovi, razlikovati po tome da li će se povremeno opsluživati celokupno osnovno tržište (= *potpuno* pokrivanje tržišta) ili samo jedan važan deo tržišta (= *parcijalno* pokrivanje tržišta). Različiti stepeni pokrivanja tržišta mogu se objasniti pomoću primera. Klasični primeri za strategiju nediferenciranog masovnog marketinga sa potpunim pokrivanjem tržišta su npr. u automobilskoj industriji ranije navedeni primeri Fordovog „modela T” i Volkswagenove „Bube”. Tipični primeri se nalaze i na tržištima klasičnih potrošnih dobara, kao što su tržište prehrambenih namirnica (Oetker, Knorr, Maggi), tržište pića (Coca cola, Pepsi cola) ili tržište sredstava za negu tela (npr. univerzalna krema Nivea). Ova strategija se primenjuje i kod poslovnih dobara (i to specijalno kod masovnih sirovina), ali i u oblasti usluga (npr. lanci hotela širom sveta). Tipičnu strategiju masovnog marketinga slede i javna preduzeća za snabdevanje vodom, strujom, gasom.

Ali koncept masovnog tržišta se može koncentrisati i na deo masovnog tržišta (= parcijalno ili delimično pokrivanje tržišta). Takve ponude odnosno rešenja problema, putem ograničavanja odnosno njihove koncentracije na određene osnovne proizvode ili segmente potreba često poprimaju karakter specijaliteta. Tako je npr. krema za ruke Atrix usmerena doduše na masovno tržište iz oblasti nege tela, ali se koncentriše na negu ruku. Primer pokazuje da koncept masovnog tržišta može biti posebno uspešan i onda (ili baš onda), kada pokriva samo jedan određeni deo osnovnog tržišta.

Nediferencirani marketing se može i danas uspešno sprovoditi na *monopolističkim* ili tržištima koja se ne menjaju, npr. na tržištima koja su pod državnom kontrolom (kao tržišta struje, gasa, pošte ili telekomunikacija). Ali ovde se, u najmanju ruku, vrši segmentacija kupaca s obzirom na kupljenu količinu (sa odgovarajućim diferenciranjem cena). Nediferencirana obrada većeg tržišta ne ide na specijalne posebnosti pojedinih grupa kupaca, nego se umesto toga orijentiše na prosečne kupce.

U mnogim oblastima *usluga* jedva da je moguće nediferencirani marketing. Upravo kod snažne integracije eksternih faktora, naročito samog kupca, konkretna usluga je često individualna. Za razliku od proizvođača fizičkih proizvoda sa serijskom ili masovnom proizvodnjom, kod usluga postoje problemi standardizacije usluga odnosno uslužnih procesa. Treba identifikovati segmente koji prihvataju standardizovanu uslužnu ponudu (npr. prodaja preko automata, restorani brze hrane). Masovni marketing u domenu usluga nalazi svoju primenu možda kod onih uslužnih branši, koje mogu da podmire

potrebe širih slojeva stanovništva (banka nudi npr. širok program ponude za sve slojeve stanovništva). Uslužno preduzeće nudi *standardne usluge*, koje nisu usmerene na postojeće razlike u potrebama i načinima ponašanja potrošača, nego na ono što im je zajedničko (npr. McDonald’s, Burger King, A-DAC, Microsoft). Na primer, kada je McDonald’s prvo otvoren, firma je nudila vrlo ograničen menu, koji je bio konzistentan u celoj organizaciji. Sadržavao je samo izbor par hamburgera, milkshake, osvežavajuća pića i pomfrit. Nikakvi drugi izbori nisu bili na raspolaganju i svi restorani su nudili identičan menu. Ova strategija se takođe koristila od lanaca hotela (npr. Holiday Inns), avio-prevoznika (npr. United Airlines) i turističkih destinacija (npr. gradovi i zemlje) u ranim fazama njihovog životnog ciklusa.[44]

U vezi sa mogućnostima standardizacije usluga treba ukazati na neke probleme, koji se odnose i na turizam. Kada je reč o *standardizaciji potencijala*, treba napomenuti da je vrlo teško standardizovati usluge savetovanja različitih ponuđača usluga. U *fazi procesa* pružanja usluge u turizmu različiti elementi usluge, kao što su npr. sobe (za usluge smeštaja), mesta u prevozu (za usluge prevoza) se, doduše, mogu relativno jednostavno standardizovati. Naprotiv, nematerijalni elementi ličnih usluga kao i komunikacije između proizvođača usluge (zaposleno osoblje) i uključenih eksternih faktora (putnika) podležu snažnim kolebanjima, koja ne mogu u dovoljnoj meri da se standardizuju. Dalje, u turizmu se ne može standardizovati čitav niz za putovanje specifičnih uticajnih faktora, kao npr. vreme, saputnici, kao i konstantnost usluge zaposlenog uslužnog osoblja. Konačno, postavlja se zadatak *standardizacije rezultata*. Kako se može postići da se sa istim potencijalom usluge i istim procesom usluge i rezultat oceni isto od svih putnika? Mada se zadovoljstvo kupaca u procesu turističke usluge pokušava da izmeri preko ispitivanja (putem standardizovanih upitnika) i odgovarajućeg korišćenja odgovora, ipak kod turističkih usluga postoji visok stepen subjektivnosti. Isto putovanje u isto vreme različito će se doživeti od različitih putnika. Teško je ostvariti standardizaciju rezultata bez prethodne standardizacije potencijala i procesa.[45]

Može li se u *turizmu* primeniti strategija masovnog marketinga? U turizmu je ovaj nediferencirani, ka masovnom tržištu orijentisan strategijski pristup još uvek prilično raširen. Većina putničkih biroa i agencija, organizatora putovanja i destinacija se obraća „velikoj masi” i želi da kontaktira sve potencijalne mušterije od „0 do 100 godina”. Većinom razmišljaju da se suviše ne specijalizuju.

Shodno tome, oglašavaju se u „masovnim medijima”, „površno” i „nediferencirano” sa „širokim zahvatom” i „mnogim kontaktima sa kupcima”. [46]

Najjednostavnije rečeno, masovni turizam se odnosi na proizvodnju industrijski organizovanog turizma koji podržava promenu mesta velikog broja ljudi. Primarni kvantitativni elemenat masovnog turizma je veliki broj ljudi koji preduzima putovanje na veliku udaljenost koje zahteva zadržavanje van kuće sa noćenjem. Drugi kvantitativni elemenat masovnog turizma je relativno visoka proporcija posetilaca destinaciji koji su kupili paket aranžman za putovanje. Početak masovnog turizma se obično identifikuje sa razvojem prvih paket aranžmana koji su koristili putovanje železnicom sredinom XIX veka. Međutim, njegoava savremena forma se obično povezuje sa avionskim paket aranžmanima. Opisani su brojni elementi masovnog turizma: veoma naglašena sezonska turistička tražnja; turisti srednje i niže klase iz urbanih industrijskih područja; veliki broj turista u odnosu prema lokalnom stanovništvu; prostorno fokusiranje na mali broj područja u okviru destinacije, povezan sa prostornom koncentracijom objekata; korišćenje lokalnih vrednosti, ponašanja i jezika; organizacija od strane međunarodnih turističkih operatera; korišćenje prirodnih resursa; neizdiferencirani proizvodi; originalno aranžirani odmori; oslanjanje na razvijeno generisano tržište. Ova era u razvoju turizma naziva se Cookizam (po Thomasu Cooku koji je izmislio turistički paket aranžman i kreirao pionirsku formu masovnog turizma i mogućnost za definitivno pomeranje od aristokratskih formi odmora ka masovnoj mobilnosti radnika koji troše njihov plaćeni godišnji odmor na putovanje), Fordizam (standardizacija i mala fleksibilnost paket aranžmana, ekonomije skale, kreiranje produktivne organizacije i podržavanje masovne turističke tražnje), a u novije vreme doživljaji u konzumiranju masovnog turizma vezuju se za ideje o McDonaldizaciji, Disneyfikaciji ili McDisneyfikaciji društva. Glavna ideja koja povezuje ove teorije je proces homogenizacije i standardizacije kulture na globalnom nivou, pod uticajem dominantnih zakonomernosti potrošnje koje šire transnacionalne korporacije koje su simbolički reprezentovane sa difuzijom McDonalda i Disneya širom sveta. [47]

Zbog ovih karakteristika, masovni turizam se obično smatra štetnim po destinaciju, pa zbog toga, kako neki tvrde, dolazi do udaljavanja od masovnog turizma ka „alternativnim” formama ili formama od „specijanog interesovanja” u turizmu, koje neki nekritički nazivaju suprotnim polovima turizma.

Mnogi faktori danas otežavaju masovni marketing. Svetska masovna tržišta se dele polako u mnoštvo malih segmenata, dolazi do sve veće fragmentacije tržišta. Sve je teže kreirati jedan proizvod ili program koji će apelovati na sve ove različite segmente. Zbog sve većeg broja propagandnih medija i kanala distribucije sve je teže i skuplje da se dopre do masovnog auditorijuma, sve je teže praktikovati marketing gde „jedna veličina odgovara svima”. Neki autori [48] tvrde da masovni marketing odumire i da se većina kompanija okreće mikromarketingu na jednom od četiri nivoa: segmenti, niše, lokalna područja i pojedinci.

Za uspešni nediferencirani masovni marketing mogu se navesti, sve skupa, sledeći **faktori uspeha**: 1) svesna koncentracija na masovne ciljne grupe (osnovna tržišta), 2) ciljano ograničenje na osnovne funkcije (pružanje osnovnih koristi), 3) dosledna realizacija predosti u troškovima (ekonomije skale), 4) politika cena koja je orijentisana ka masovnim ciljnim grupama (prednost u ceni zbog prednosti u troškovima), 5) ciljano korišćenje forme masovne distribucije i medija masovne komunikacije (masovni marketing miks). [49]

4.2.2 Diferencirani marketing (marketing varijeteta proizvoda)

I ovaj marketing je, isto tako, rezultat koncepta nulte segmentacije. Predstavlja suštinski dalji razvoj tradicionalnog, nediferenciranog masovnog marketinga. Ovaj dalji razvoj je rezultat očitih tržišta kupaca sa diferenciranim zahtevima. Diferencirani masovni marketing polako napušta potpunu generalizaciju (unifikaciju) marketing programa i sledi diferenciranu obradu tržišta. Drugim rečima, to znači da se više ne pokušava da se ukupno, odnosno osnovno tržište opsluži samo sa jednom jedinom ponudom, nego se sada stvaraju diferencirani proizvodi i usluge („varijante”). Neki autori [50] strategiju diferenciranog marketinga vezuju za segmentirana tržišta ili strategiju segmentiranog marketinga.

Ovde prodavac proizvodi varijante (forme izvođenja) osnovnog proizvoda često sa trivijalnim razlikama u elementima opremljenosti, stilu, kvalitetu, veličini, dizajnu i/ili pakovanju. Oni su dizajnirani da bi se ponudila raznovrsnost kupcima, a ne da bi se apelovalo na različite tržišne segmente. Mars, na primer, praktikuje ovu strategiju marketinga. Preduzeće nudi čokoladne štangle i štangle za grickanje u mnogo varijanti - sa lako menjajucim elementima opremljenosti i različitim imenima (Mars, Milky Way, Bounty, Snickers, Twix, Balisto). I proizvođači čokoladnih tabli imaju na raspo-

laganju sa njihovim varijantama proizvoda gotovo svaki ovaj koncept. U novije vreme sve veći broj firmi prihvata diferencirani marketing, što se odražava u trendovima ka raznovrsnijoj ponudi proizvoda. Na primer, Coca cola je sada ušla u limenke i boce različitih veličina da bi se prilagodila potrebama kupaca. Povremeno menja svoje propagandne slogane i proizvodi različite napitke za različite ukuse.

Proizvodi Martini prvobitno se nisu prodavali odvojeno. Propaganda se koncentrisala na marku Martini i njen uzbudljiv internacionalni stil života: „bilo kada, bilo gde, bilo kako”. To se danas promenilo i imamo glavne marke Martini koje su usmerene na jasno definisana ciljna tržišta: 1) Martini Rosso, najpopularnija varijanta, usmerena je na širok sektor tržišta; 2) Martini Bianco, cilja na ljude u dvadesetim godinama koji vole lagana alkoholna pića; i 3) Martini Extra Dry, za sofisticirane pivce.[51] Tipičan primer za sistematsko iskorišćavanje masovnog tržišta putem varijanti proizvoda sa dodatnom vrednošću je tržište jogurta. Ovde se tokom dugog perioda razvoja, pored prvobitno čistog prirodnog jogurta, stvarao stalno sve veći broj voćnih jogurta (u početku od „normalnog” voća kao što su jagoda, trešnja, ka „egzotičnom” voću kao što su marakuja, kivi pa sve do voćnih kombinacija). Onda je najzad razvijen probiotički jogurt, koji nudi posebnu dodatnu vrednost koja je orijentisana na zdravlje.[52]

Diferenciranu strategiju u oblasti **usluga** slede, na primer, železnice nudeći karte za I i II klasu i sa raznim vrstama popusta. I avio-prevoznici pokušavaju da razdvajanjem poslovne i ekonomske klase uzmu u obzir posebno zahteve ljudi koji često putuju. Hoteli se jasno diferenciraju sa brojem zvezdica. I kod banaka se sve više širi paleta usluga (npr. stalno novi modeli, odnosno forme štednje), ali i kod osiguranja imamo stalno kompletiranje ponude u smislu „marketinga varijanti” (npr. nove ponude osiguranja za različite faze životnog ciklusa porodice).

Francuska kompanija Accor hoteli, koja je 2007. godine imala 4.000 hotela (do 2010. godine planira još 1.000 novih hotela), sa 480.000 soba, u 90 zemalja na pet kontinenta, sa 150.000 zaposlenih pokriva sve tržišne segmente, od niskobudžetskih do luksuznih hotela, sa nizom savremenih markara koje su poznate širom sveta. Tržište je segmentirano prema nivou kvaliteta i cene u hotele koji spadaju u kategorije niskobudžetskih (jeftinih) hotela, ekonomsku kategoriju, srednju kategoriju, superioran kvalitet i luksuzne hotele, odnosno hotele sa ograničenim uslugama, hotele sa dve zve-

zdice, sa tri zvezdice, sa superiornim kvalitetom i luksuzne hotele, nudeći paket standardnih usluga, nestandardnih usluga i usluga dužeg boravka. U kategoriji hotela sa standardnim uslugama na nivou niskobudžetskih hotela su marke Etap Hotel i Motel 6 (u SAD), kao i Hotel Formule1 i Hotelfl u Francuskoj, u ekonomskoj klasi (hoteli sa dve zvezdice) Ibis, u srednjoj klasi (hoteli sa tri zvezdice) Novotel i Suitehotel, u kategoriji nestandardnih usluga na nivou ekonomske klase su hoteli marke All Season, srednje klase Mercure, superiornog kvaliteta Pullman i Mercure-Gallery i luksuzni hoteli (Sofitel, Sofitel Legend i So). U kategoriji hotela sa dužim boravkom koji su namenjeni starijim osobama su u srednjoj klasi Mercure Apartmans i Adagio City Aparthotel, a u kategoriji niskobudžetskih hotela u SAD to je marka Studi 6.[53]

Diferenciranje nudi preko poboljšanja nivoa usluga, s jedne strane, i preko sniženja cena usluga, s druge strane (npr. putem uvođenja samousluživanja kod restorana brze hrane) mogućnosti za osvajanje novih segmenata. Na primer, poslovni putnici su veoma bitni za avio-prevoznike kao što su British Airways, Virgin Atlantic i Lufthansa. Oni putuju poslovnom/klub klasom, redovno putuju i mogu postati lojalni određenom avio-prevozniku. Da bi podstakli lojalnost, mnogi avio-prevoznici su osnovali klubove poslovnih putovanja. Članovi skupljaju poene svaki put kada putuju, koji kasnije mogu biti zamenjeni za besplatno putovanje i robu. Neki avio-prevoznici, takođe, nude članovima specijalne pogodnosti odmora na glavnim aerodromima. Mada su poslovni ljudi koji redovno putuju atraktivan segment za avio-prevoznike, putnici koji putuju za vikend i praznike su takođe važna meta. Ovi putnici možda ne putuju tako često kao poslovni putnici i možda su više zainteresovani za cenu, tražeći povoljne ekonomske letove ili paketske popuste. Različiti zahtevi ove dve grupe kupaca znače da su potrebni posebni programi marketinga za svaku grupu.[54]

Kod diferencirane obrade tržišta razdvajanje segmenata vodi do posebnih problema, kada ti segmenti koriste iste faktore potencijala (npr. zgrada banke, hotel, avion). Banka može da animira segment mladih sa odgovarajućim ponudama i komunikativnim merama, a ne sa oblikovanjem šalter sale koja bi možda bila konzervativno oblikovana imajući u vidu ključnu ciljnu grupu. Često postoji rešenje u vremenskom razgraničenju ciljnih grupa ili u odustajanju od pojedinih ciljnih grupa. U nekim okolnostima je svrsishodno preduzeti **diferenciranje faktora potencijala**. Kod nekih putovanja avionom „prava” usluga prevoza, premošćavanje

prostora, je identična. Diferenciranje stavlja dodatne usluge, da bi se moglo braniti snažno diferenciranje cena između prve i ekonomske klase.

Karakteristično je da se ponuđene varijante proizvoda obično prodaju još uvek sa jednim jedinim, jedinstvenim marketing programom ili marketing miksom. Time se koncept diferenciranog masovnog marketinga još jasnije razlikuje od modernog koncepta segmentacije tržišta, kod kojeg se - za određene razgraničive ciljne grupe - proizvodi koji su „skrojeni po meri” ponekad nude i sa specifičnim programom prodaje odnosno programom marketing miksa.

Najčešće korišćeni argument za ovu vrstu marketinga je da potrošači imaju različite ukuse, koji se vremenom menjaju. Potrošači traže raznovrsnost i promenu. Diferencirani marketing obično ostvaruje veću ukupnu prodaju od nediferenciranog marketinga, ali mu nedostaje i jedna prednost koju on ima - niski troškovi proizvodnje i marketinga. Iz ovog razloga, diferencirani marketing može biti rentabilan samo ako je rezultirajuće povećanje u prodaji veće od povećanja troškova. Pošto se to često događa, mnoga preduzeća su prihvatila strategiju diferenciranog marketinga. Neke firme smatraju da su preterano segmentirale svoje tržište i nude suviše maraka. Putem „kontrasegmentacije” ili „proširenja osnove” one nastoje da obezbede veći obim za svaku marku.

Na današnjim tržištima sve više preduzeća dolazi do saznanja da koncepti masovnog marketinga i marketinga varijanti proizvoda sve više gube na značaju. Masovna tržišta gube njihove masovne mušterije. Zgodan primer za to su proizvođači gotovih kuća. Njihov prvobitni koncept je bio da zadovolje masovno tržište sa jeftinim tipom kuće. Onda su prešli na to da ponude različite varijante kuća. Najuspešniji među njima danas su se specijalizovali, po pravilu, za određene tržišne segmente.[55]

Za uspešno diferencirani masovni marketing od posebnog značaja (ključni) su sledeći **faktori uspeha**: 1) sistematsko traganje za varijantama proizvoda i usluga sa dodatnom vrednošću, 2) dosledno korišćenje mogućih manevarskih prostora cena, 3) strogi nadzor, odnosno ograničenje kompleksnosti kod varijanti (kontrola troškova kompleksnosti), 4) ciljano korišćenje kanala distribucije i medija komuniciranja koji diferenciraju ponudu, 5) tekuće preispitivanje životnog ciklusa varijanti proizvoda (uključujući neophodno eliminisanje).[56]

4.2.3 (Multi)segmentni marketing

Današnja preduzeća se sve više udaljavaju od masovnog marketinga i marketinga raznovrsnog proizvoda ka segmentnom marketingu. On im pomaže da bolje identifikuju mogućnosti marketinga. Segmentni marketing se ostvaruje putem formiranja segmenata. **Tržišni segment** se sastoji iz veće grupe kupaca koja se može identifikovati unutar tržišta. Preduzeće koje praktikuje segmentni marketing uočava da se kupci razlikuju po njihovim željama, kupovnoj moći, geografskoj lokaciji, stavovima i navikama pri kupovini. Preduzeće se može upravljati prema onome što je zajedničko članovima segmenta. Istovremeno, pak, preduzeće nije raspoloženo da svoju ponudu/komunikaciju prilagođava svakom individualnom kupcu. Umesto toga, nastoji da izoluje neke široke segmente koji čine tržište.

Segmentni marketing otuda zauzima poziciju između masovnog i individualnog marketinga. Pretpostavlja se da su potrošači koji pripadaju jednom segmentu vrlo slični u njihovim željama i potrebama, ali nisu identični. Neki članovi segmenta će želeći dodatna svojstva i koristi koji nisu uključeni u ponudu, dok će drugi rado ustupiti nešto što mnogo ne vole. Segmentni marketing, otuda, nije tako precizan kao individualni marketing, ali je mnogo precizniji od masovnog marketinga. Strategijski princip se, sve skupa, sastoji u tome da se relevantne ciljne grupe dosledno opsluže sa specifičnim programima marketinga koji su njima posebno prilagođeni.

Tipično za segmentno orijentisani marketing - nasuprot masovnom marketingu - je, kako smo već ranije istakli, to da se za svaki segment odnosno svaku segmentno orijentisanu ponudu proizvoda ili usluge bira sasvim specifičan marketing mik (između ostalog vrši se izbor stilova dizajna, kanala prodaje, reklamnih poruka i reklamnih medija koji su specifični za segment ili ciljnu grupu). Čisto, tj. dosledno strategijsko razdvajanje segmenata i njihovih ciljnih grupa često prisiljava na samostalno markiranje (izbor ili stvaranje marke za specifičnu ciljnu grupu).

Segmentni marketing nudi nekoliko **prednosti** nad masovnim marketingom. Preduzeće može da kreira bolje prilagođenu ponudu proizvoda/usluge i nivo cene je primeren ciljnom auditorijumu. Izbor kanala distribucije i komunikacija postaje mnogo lakši i time se povećava njihova efikasnost i efektivnost. I preduzeće se može susresti sa manje konkurenata u svom segmentu nego kod masovnog marketinga.[57] S druge strane, ovaj koncept delom dovodi do jasno viših troškova proizvodnje i

prodaje u odnosu na koncepte masovnog marketinga. Stoga ciljne grupe ili tržišni segmenti moraju biti dovoljno veliki i vremenski stabilni. Još jedan potencijalni trošak multisegmentnog marketinga je kanibalizacija, koja se događa kada prodaja novog proizvoda zadire u prodaju postojećih proizvoda firme. Međutim, u mnogim slučajevima firme više vole da im prodaju uzmu njihove sopstvene marke, a ne da im konkurencija preotme prodaju. Takođe, u današnjem brzo korčajućem svetu internet poslovanja, neke kompanije su voljne da kanibalizuju postojeći posao da bi izgradile novi posao.

Pod uslovom da su ispunjeni ovi i drugi napred navedeni zahtevi za segmentaciju, moguće je sa aspekta obima kod segmentiranja tržišta birati između dve forme koncepta: strategije segmentacije sa **totalnim** (potpunim) pokrivanjem tržišta i **parcijalnim** (delimičnim) pokrivanjem tržišta. Prva strategija nastoji da opslužuje sve relevantne tržišne segmente. Takav koncept se još označava kao **multisegmentni marketing** (njemu često odgovara koncept više maraka). Druga strategija svesno opslužuje samo jedan segment i označava se kao **marketing jednog segmenta**. U najjednostavnijem slučaju, preduzeće bira samo jedan segment i svoje aktivnosti koncentriše samo na njega. Za ovaj **koncentrisani marketing** mogu se naći mnogi primeri: tako se Porsche koncentriše na tržišni segment za skupe sportske automobile, Volkswagen na tržište malih automobila, Toshiba na laptop kompjutere, Helwett-Packard na skupe džepne kalkulatore.

Koncentrični marketing je posebno pogodan kada su resursi firme ograničeni. Umesto da ide za malim učešćem na velikom tržištu, firma teži za velikim učešćem na jednom ili manjem broju segmentata. Drugim rečima, umesto da se rasprostire na mnoge delove tržišta, ona koncentriše svoje snage da ostvari dobru tržišnu poziciju u manjem broju područja. Koncentracija ima nekoliko **prednosti**: preduzeće bolje poznaje i može da opslužuje svoje tržište; preduzeće uživa nekoliko operativnih ekonomija zbog specijalizacija u proizvodnji, distribuciji i promociji. Ako je segment dobro odabran, firma može da ostvari visoku stopu prinosa na svoje investicije.

Ali, u strategiji koncentričnog ili fokusiranog marketinga prisutni su i nadprosečni **rizici**. Koncentrisano ciljanje krši staro pravilo: „Ne stavljajte sva jaja u jednu korpu”. Pošto preduzeće opslužuje manje tržište sa manjim brojem proizvoda, ono se suočava sa mogućnošću promene tražnje, kao i konkurencije drugih preduzeća. Zbog ovih rizika, dobit može iznenada da opadne posle velikog razočarenja. Iz ovih razloga, mnoga preduzeća prefe-

riraju da se diverzifikuju u nekoliko tržišnih segmentata, da od početka paralelno obrađuju više segmentata (= multisegmentni marketing kao disperzija rizika). Pored toga, kod multisegmentnog marketinga preduzeća često mogu da koriste efekte sinergije odnosno povezanosti (ekonomije širine), koje vode odgovarajućim uštedama u troškovima.

Identifikovanje tržišnih segmentata (specijalnih ciljnih grupa) je u tesnoj vezi sa uvažavanjem kriterija za razgraničenje (segmentaciju).

Uspešan segmentno orijentisan marketing je posebno vezan za sledeće **faktore uspeha**: 1) svesno identifikovanje relevantnih ciljnih grupa (obuhvatanje tržišta), 2) pravi izbor razgraničavajućih kriterija segmentacije („varijable razdvajanja”), 3) dosledno realizovanje programa proizvoda i marketinga (obrada tržišta) za specifičnu ciljnu grupu, 4) svesno ograničavanje segmentno orijentisanog marketinga na segmente koje vredi obrađivati (potencijal segmenta) i 5) svesna koncentracija obrade na što je moguće vremenski stabilnije segmente (stabilnost segmenta).[58]

4.2.4 Marketing niše

Marketing niše se javlja kroz formiranje niše. Često se pretpostavlja da je segmentacija startna tačka u marketingu niše. Neki autori,[59] opet, imaju drugačije gledište. Oni smatraju da je segmentacija proces raščlanjavanja velikog tržišta u male delove. To je pristup odozgo na dole, a marketing niše je pristup odozdo nagore, gde prodavac polazi od potreba malog broja kupaca i postepeno stvara veću bazu kupaca; ovo je u suprotnosti sa raščlanjavanjem tržišta u manja tržišta. U ovom pogledu marketing niše bi se mogao označiti kao obrnuta ili reverzna segmentacija. Ovo stanovište se suprotstavlja konceptu koji posmatra marketing niše kao poslednju ili finalnu fazu segmentacije. Ostale uočene razlike su: 1) da je niša obično manja po veličini u poređenju sa veličinom segmenta, 2) niša se fokusira na pojedince - u segmentu se fokusiramo na tzv. homogene grupe, 3) niša ispunjava specifičnu potrebu za razliku od segmenta gde je naglasak na delu tržišta kojim se može upravljati.

Kotler[60] sugeriše da je **specijalizacija** ključna ideja u marketingu niše i daje sledeće načine na koje se može izvršiti specijalizacija: specijalizacija krajnjeg korisnika, specijalizacija po vertikalnom nivou, specijalizacija po veličini kupca, geografska specijalizacija, specijalizacija po proizvodu ili liniji proizvoda, specijalizacija po svojstvima proizvoda, specijalizacija po vrsti posla, specijalizacija po kvalitetu/ceni, specijalizacija po usluzi i specijalizacija po kanalu distribucije. Kotlerova ideja speci-

jalizacije dovodi nas do distinktivnih konkurentnosti koje firma treba da poseduje da bi sledila nišu na tržištu.

Segmenti tržišta su normalno velike grupe kupaca koje se mogu identifikovati unutar tržišta - na primer, nepušači, povremeni pušači, redovni pušači i strasni pušači. Marketing niše se usmerava na podgrupe u okviru ovih segmenata. *Niša* je mnogo uže definisana grupa, obično malo tržište, čije potrebe nisu bile dobro servisirane postojećom ponudom konkurencije. Prodavci obično identifikuju niše deljenjem segmenta u podsegmente ili putem definisanja grupe sa distinktivnim skupom osobina koje mogu tražiti specijalnu kombinaciju koristi. Bavaria, holandski proizvođač piva, na primer, je identifikovao potrebu za pivom bez alkohola, zbog činjenice da ljudi žele da piju i voze - što je ključni motiv kupovine piva bez alkohola - i to se pokazalo vrlo uspešnom nišom na tržištu u Holandiji. Isti metod je primenjen i na drugim evropskim tržištima. Ili drugi primer. „Pickwick” je marka čaja holandskog proizvođača hrane Douwe Egberts. Kompanija je našla niše na tržištu proizvodnjom čaja sa specifičnim ukusima kao što su jagoda, dinja, pomorandža, limun itd.[61]

Dok su segmenti prilično veliki i otuda normalno privlače nekoliko konkurenata, niše su prilično male i normalno privlače samo jednog ili mali broj konkurenata. Ponekad mala preduzeća uzimaju delove tržišta velikih preduzeća („gerila protiv gorila”), pa se stoga neke velike firme okreću marketingu niše, koji zahteva veću decentralizaciju i neke promene u načinu poslovanja. Mnoge kompanije startuju kao nišeri da bi stekle uporište pod nogama protiv većih, resursima bogatijih konkurenta, a onda izrastu u veće konkurente. Na primer, Southwest Airlines je počeo kao niskobudžetska avio-kompanija sa letovima unutar države Teksas, ali je sada jedan od najvećih nacionalnih avio-prevoznika. I obrnuto, kako se tržište menja, neki od megamarketera formiraju tržišta niša da bi kreirali rast prodaje, uvodeći za svako od njih posebne marke.

Strategijski princip se ne retko sastoji u tome da se postojeći „segment” raščlani u određene hijerarhijski poređane parcijalne segmente ili niše i iz ove hijerarhije niša bira jedna određena niša za samostalnu, kompetentnu i razgraničenu obradu tržišta.

I kod koncepta niše se može praviti razlika između *totalnog* (potpunog) i *parcijalnog* (delimičnog) pokrivanja tržišta, odnosno niše. U vezi sa ovim govori se i o marketingu više niša i marketingu jedne niše. Prednosti i nedostaci potpunog i delimičnog pokrivanja niše slični su napred disku-

tovanim prednostima i nedostacima multisegmentnog marketinga i marketinga jednog segmenta.

Slično kao i kod segmentnog marketinga, i kod koncepta niše važi pravilo pronalaženja što pravilnijeg, odnosno odmerenijeg razgraničenja niša. Tek kada su niše što je moguće jasnije definisane i razgraničene, može uslediti optimalna obrada niše (ili niša). Kao kriteriji za razgraničenje i zaposedanje niše služe posebno obeležja kupaca i samo ponašanje kupca, baš kao i za segmentiranje tržišta. Pored toga, za koncept niše se mogu koristiti i drugi (dodatni) kriteriji. Tržišna niša je atraktivna onda, kada postoji sledeća situacija: 1) kupci u niši imaju različit i kompletan set potreba, 2) kupci reaguju pozitivno (spremni su da plate premijsku cenu) na posebnu ponudu niše, 3) preduzeće koje namerava da zaposedne nišu, mora posedovati neophodne sposobnosti da opslužuje nišu na superioran način, 4) ono stiče određene ekonomije kroz specijalizaciju, 5) nije verovatno da će niša privući druge konkurente ili kada preduzeće obezbedi vodeću poziciju, konkurenti ga teško mogu odatle pomeriti ili proterati i 6) niša mora da ima dovoljnu veličinu, profit i potencijal rasta.[62]

Koncept niše dugo su praktikovali specijalisti za niše, dakle specijalisti koji su se koncentrisali samo na obradu ispitanih niša (specijalnih parcijalnih tržišta). To, drugim rečima, znači da je ne baš mali broj niša ranije smatran od velikih, univerzalno usmerenih preduzeća kao suviše mali i sa aspekta dobiti ne baš podogan za obradu. Tako su npr. nemački proizvođači automobila relativno dugo svesno zapostavljali nišu otvorenih automobila sa dva sedišta (Roadster). Tek zbog nove, fleksibilne tehnike proizvodnje („fragmentirana fabrika”) i višestruke primene platformi postalo je moguće da i (veliko)serijski proizvođači mogu da ponude vozila za niše kao što je otvoreni dvosed uz ispunjavanje cilja dobiti. Ovde se može navesti grupa VW, koja na jednoj jedinoj platformi (tzv. Golf platformi) - pored automobila Golf - proizvodi i prodaje sledeće automobile: Bora, Audi A3, New Beetle, Škoda Oktavia, Seat Toledo/Neon i Audi TT coupe i TT roadster kao vozila za niše i to po uporedivo privlačnim cenama.[63]

Primer VW istovremeno pojašnjava da su u međuvremenu i veliki proizvođači, koji su se prvobitno koncentrisali na masovna tržišta, odnosno u svakom slučaju velike segmente, svesno prodrli na tržišta niše. Takvi primeri se, uostalom, mogu naći i u drugim branšama (npr. kod prehrane, proizvoda za negu tela i pića). Napredna i fleksibilna preduzeća okreću se marketingu niše i brzo zaposedaju atraktivne niše. Pitanje koliko mora biti velika niša

da bi se rentabilno opsluživala je vrlo bitno za poslovne strategije preduzeća. U privredi provejava mišljenje da u budućnosti velika preduzeća neće progutati mala, već da će mala i fleksibilna progutati velika. Niše koje su danas suviše male da bi se rentabilno servisirale, sutra će postati atraktivne kada se poboljša efikasnost marketinga. Na mnogim tržištima su danas niše postale pravilo.

Marketing niše postao je lakši zahvaljujući globalizaciji. Kotler i Keller[64] navode primer privrede Nemačke, koja ima više od 300.000 malih i srednjih kompanija (poznatih pod nazivom *srednji stalež*). Mnoge od njih imaju tržišno učešće od 50% u dobro definisanim globalnim nišama. Evo nekih primera:

- **Tetra Food** isporučuje 80% hrane za tropske ribice - kućne ljubimce.

- **Hohner** kontroliše 85% svetskog tržišta harmonika.

- **Becher** pokriva 50% svetskog tržišta kišobrana velikih dimenzija.

- **Steiner Optical** pokriva 80% svetskog tržišta dvogleda za potrebe vojske.

Ovi lideri globalnih niša, koje zovu i „skriveni šampioni”, mogu da se nađu na stabilnim tržištima, po pravilu su u vlasništvu ili pod kontrolom porodice i dugog su veka. Posvećeni su svojim kupcima i nude superiornu performansu, pouzdane usluge i tačnu isporuku (a ne niske cene) i veoma su bliski sa kupcima. Viši menadžment naglašava kontinualne inovacije i održava direktne i redovne kontakte sa najvećim kupcima.

Niski troškovi otvaranja prodavnice na internetu takođe su naveli mnoge male firme da započnu posao usmeren na niše. Recept za uspeh *internet niša* je sledeći: odaberite proizvod koji je teško pronaći, a koji kupci ne moraju da vide niti opipaju.

Specijalna forma marketinga niše sastoji se, konačno, u koncentrisanoj obradi posebnih *tržišnih ćelija*. Iza takvih tržišnih ćelija stoje još manje grupe kupaca nego kod do sada diskutovanih tržišta niša. Takve tržišne ćelije pokazuju tipična obeležja (karakteristike) i obrada tržišta koja je orijentisana na nišu ovde se koncentriše na kupce sa sasvim određenim osobinama ili tipičnim posebnostima njihovog ponašanja. Takve specijalne grupe kupaca (ćelije kupaca) formiraju ne retko posebne klubove, u kojima se konzumiraju novi proizvodi ili varijante koje snažno odstupaju od postojećih proizvoda (npr. posebne vrste piva kao što su Dry ili Ice-bier ili posebne cigarete sa posebnim markama).[65]

Kao posebna forma obrade tržišnih ćelija može se prepoznati i tzv. *mikrogeografsko segmentira-*

nje (mikromarketing), koje se odnosi na usko geografski definisanu specijalnu ciljnu grupu. Osnovu za mikrogeografsko segmentiranje pri tom predstavljaju kriteriji kao što su okruzi, opštine, delovi mesta (grada), ulice.

Marketing određen mestom (*lokalni marketing*) počiva na obrazovanju niše uvažavajući specifičnosti određenih mesta. Ciljni marketing sve više dobija karakter regionalnog ili lokalnog marketinga, sa marketing programima koji su prilagođeni potrebama i željama grupa lokalnih kupaca (poslovnog područja, grada, dela grada, susedstva, sela ili čak individualnih prodavnica). Tako IKEA prilagođava robu i promociju svake prodavnice da bi izašla u susret lokalnoj klijenteli. Teškoće C&A, koje su je prisilile da napusti neka evropska tržišta, potiču od centralizacije njene nabavke u Briselu. Lokalni marketing odražava rastući trend nazvan bazični, fundamentalni, ključni, lokalizovani marketing. Marketing aktivnosti se koncentrišu tako da budu što je moguće bliže i što relevantnije za pojedinačne kupce.

Kod ove posebne forme segmentacije javljaju se, u principu, iste prednosti i nedostaci kao i kod segmentnog marketinga i marketinga niše. Preduzeće preciznije ispunjava zahteve kupaca i time ih može pridobiti i vezati za sebe. Ono, po pravilu, ima veće troškove proizvodnje i marketinga zbog smanjenja ekonomije skale. Povećavaju se problemi u logistici robe kada kompanije pokušavaju da podmiru varirajuće zahteve različitih lokalnih i regionalnih tržišta, u komunikaciji, kao i zbog modifikacija proizvoda i zbog upravljanja. Jedva da se može ostvariti profitabilna visina prodaje i izgraditi imidž marke koji će naići na široko prihvatanje. Još uvek, kako se kompanije suočavaju sa tržištima koja su sve više fragmentirana i kako se razvijaju nove podržavajuće tehnologije, prednosti lokalnog marketinga često pretežu nedostatke.[66]

Lokalni marketing pomaže kompaniji da mnogo uspešnije prodaje uprkos istaknutih regionalnih i lokalnih razlika u demografiji i stilu života zajednice. On takođe podmiruje potrebe kompanijinih “kupaca prvog reda” - detaljista, koji preferiraju asortiman proizvoda koji je fino prilagođen za njihovo susedstvo. On uspeva da sačuva lokalni varijetet i kolor, ali uz troškove.[67]

Veliki deo lokalnog marketinga je *marketing doživljaja* (dogadaja za pamćenje, sećanje, iskustva), kojim se promoviše proizvod ili usluga, ne samo komuniciranjem njegovih osobina i koristi, nego i njegovim povezivanjem sa jedinstvenim i interesantnim doživljajima. Holiday Inn hoteli i odmarališta pokušava da povrati svoj izbleđeli imidž

brenda putem marketinga sećanja ili iskustva, ne samo da gosti steknu nova iskustva, već i da se pobudi njihova nostalgija za sećanjima (iskustvima) vezanim za brend, koja su doživeli u detinjstvu.

Pine i Gilmore,[68] pioniri u ovoj oblasti, tvrdili su da se nalazimo na pragu „ekonomije doživljaja” (Experience economy), nove ekonomske ere u kojoj sve kompanije moraju da organizuju doživljaje koje će njihovi kupci da pamte. Smatraju da se doživljaj odigrava kada kompanija namerno koristi usluge kao pozornicu, a dobra kao pozorišne rekvizite da angažuje individualne kupce na način koji kreira nezaboravan doživljaj. Standardne robe su fungibilne, dobra su opipljiva, usluge neopipljive, a doživljaji *nezaboravni*. Kupci doživljaja vrednuju ono što kompanija prikaže tokom vremenskog trajanja. Dok su ranije ekonomske ponude eksterne za kupca, doživljaji su u biti lični, postoje samo u mislima pojedinca koji je angažovan na emocionalnom, fizičkom, intelektualnom ili čak duhovnom nivou. Dva kupca tako ne mogu imati isti doživljaj, jer je svaki doživljaj rezultat interakcije između prikazanog događaja i stanja misli pojedinca.

Doživljaji, uživanja, iskustva stvaraju dodatnu vrednost angažovanjem i spajanjem sa kupcem na ličan i nezaboravan način, način koji ostaje u sećanju, za pamćenje. Kada se preduzeća eksplicitno opredele za nezaboravne susrete koje priređuju, dolazi do tranzicije od uslužne ekonomije ka *ekonomiji novog doživljaja*. Dolazak u ovu poziciju vodi preko istorijske progresije ekonomske vrednosti od *ekstrakcije dobara* (osnovni materijali se ekstrahuju iz sveta prirode) preko *proizvodnje dobara* (opipljivi proizvodi koje preduzeća standardizuju i on da skladište), *pružanja usluga* (neopipljive aktivnosti koje se obavljaju za određenog kupca) do *insceniranja doživljaja* (nezaboravni događaji koji angažuju pojedinca na lični način).

U svojoj knjizi The Experience Economy, Pine i Gilmore koriste kafu za ilustraciju sektora. **Faza sirovine:** kada se kupe u formi sirove kafe, prosečan trošak zrna sirove kafe potrebnih za jednu šolju kafe je oko 2 centa. **Faza proizvedenog dobra:** proizvođači sortiraju, prže i pakuju sirova zrna u gotov proizvod. U ovom momentu, trošak zrna u šoljici kafe penje se na oko 25 centi. **Faza usluge:** pošto niko ne želi da pije zrna, proizvođači treba da samelju, skuvaju i posluže ih u tečnom stanju. Cena za osnovnu šoljicu kafe veoma varira - negde od 50 centi do 2 dolara. **Faza doživljaja:** prestižne prodavnice kao što su Starbucks nude ne samo kafu kao gotov proizvod, nego i pružaju jedinstven doživljaj. Kao rezultat toga, kupci stoje u dugim re-

dovima da bi platili od 3 do 5 dolara za egzotičnozvučan napitak sa istim osnovnim sastojcima koje mogu kupiti po daleko nižoj ceni u brojnim konkurentskim prodavnicama kafe u blizini.

Mada je i najskuplja šoljica Starbucksa nešto što svako sebi može da priušti, ima primera koji ukazuju na spremnost potrošača da plate visoku cenu za „jedinstveni doživljaj” na svim nivoima ekonomije. Ideja da se potroši 60.000 dolara za auto, 300 dolara za luksuznu hotelsku sobu, 200 dolara za ulaznicu za koncert i 100 dolara za gurmansko jelo nije samo prihvatljiva, ovi proizvodi su traženi od ljudi koji traže izuzetan doživljaj.

Ekonomisti su obično povezivali doživljaje sa uslugama, ali doživljaji su distinktivna ekonomska ponuda, toliko različita od usluga koliko su usluge različite od dobara. Kada neko kupuje dobro, on dobija opipljivu stvar; kada kupuje uslugu, on kupuje skup neopipljivih aktivnosti koje se obavljaju u njegovu korist. Ali, kada kupuje doživljaj, on plaća za nezaboravan događaj koji priređuje preduzeće kako bi ga angažovalo na poseban lični način. Kako su usluge, kao i dobra pre njih, postajale sve više standardizovane, kao sledeći korak u progresiviji ekonomske vrednosti javljaju se doživljaji.

Navođenjem primera niza kompanija, od kompanije Disney do kompanije AOL, Pine i Gilmore smatraju da se mogu prodati četiri vrste doživljaja: zabava, obrazovanje, estetika i bežanje od stvarnosti.

Koncept *turizma niše* pojavio se u novije vreme kao suprotnost onome što se obično označava kao „masovni turizam”. On podrazumeva vrlo sofisticiran skup praksi koje razlikuju i diferenciraju turiste. U globalizovanom svetu povećane istovetnosti, turizam niše predstavlja raznovrsnost i načine vršenja diferencijacije. Termin *turizam niše* je uglavnom pozajmljen od termina *marketing niše*. Na jednom kraju spektra turizam niše može biti definisan kao raščlanjavanje u još relativno velike tržišne sektore (makro-niše - tj. kulturni turizam, ruralni turizam, sportski turizam itd.), od kojih je svaki sposoban za dalju segmentaciju (mikro-niše - tj. geo-turizam, gastronomski turizam, biciklistički turizam itd.). Na drugom kraju spektra, turizam niše se fokusira na vrlo precizna mala tržišta, koja je teško dalje deliti (slika 7-5). Ali isto tako kao što se turizam niše zasniva na onome što rade turisti (*aktivnosti turista*), postoji takođe *geografska dimenzija* putem koje su lokacije sa veoma specifičnim ponudama sposobne da se afirmišu kao destinacije niše. Tako na primer, region koji uzgaja vinovu lozu može sebe da pozicionira kao destinacija niše koja nudi putovanja sa degustacijom specifičnih vina.

Slika 7-5 prikazuje komponente turizma niše. Polazeći od raznovrsne prirode turizma niše i povezanih proizvoda, možda je celishodno koristiti različite generalne pristupe definisanju, kao što su:[69]

- **geografski i demografski pristup** - ključnu ulogu igraju lokacija i involvirano stanovništvo gde se proces turističke potrošnje odigrava. Oni mogu pripadati urbanom, ruralnom, obalskom ili planinskom okruženju, unutar konteksta koji se razvija ili je razvijen; ali ono što je od značaja to je da njihova relevantnost za **specifičnu aktivnost** u kojoj turisti žele da se angažuju.

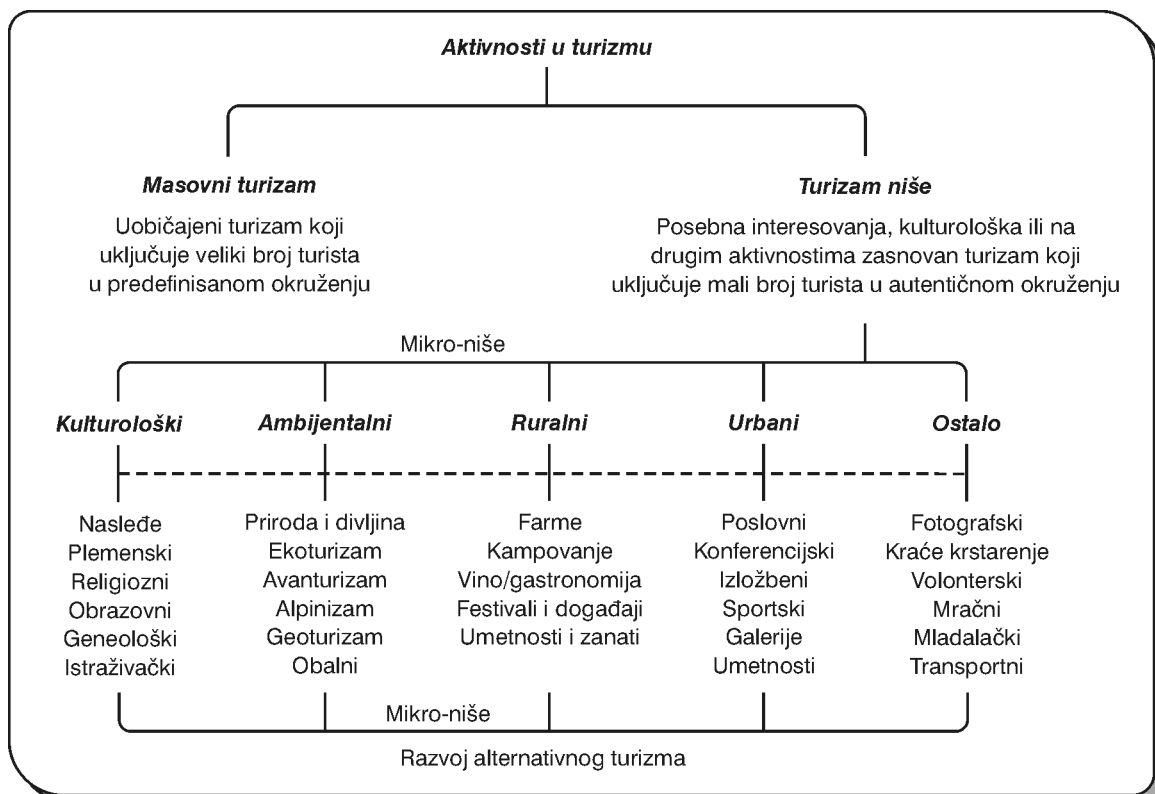
- **pristup koji se odnosi na proizvod** - naglašava se prisustvo aktivnosti, atrakcija, mesta boravka, hrana i druge pogodnosti. Oni konstituišu ključne delove miksa destinacije turizma niše, koji se oblikuju prema **potrebama i željama specifičnih turista**.

- **pristup koji se odnosi na kupca** - zahtevi i očekivanja turista su fokus marketing pristupa turizma niše. Akcenat se stavlja na odnose između ponude i tražnje; posmatra se koje **specijalne aktivnosti** turisti traže da bi imali zadovoljavajući doživljaj na odmoru, bilo da je jednostavno posmatranje prirode ili direktno učešće u jedinstvenom stilu života zajednice domaćina.

Turizam niše može biti pakovana forma turizma i prema potencijalnom broju niša može se veoma približiti fenomenu masovnosti. Na jednom nivou,

to se obavlja preko mreže malih firmi (tour-operators, hotela itd.), a na drugom nivou, turizam niše se može obavljati preko vrlo velikih, transnacionalnih firmi (koje takođe isporučuju paket aranžmane za masovni turizam) koristeći veoma razvijene ekspertske sisteme koji mogu da isporuče varijetet proizvoda ali na efektivan, standardizovan način. Paket aranžmani, na primer, nisu više rigidni i nefleksibilni proizvodi, nego se u proizvode masovnog turizma uvode elementi kastomizacije i individualizacije. Proizvodi turizma niše mogu se prodavati kao i proizvodi masovnog turizma koji obezbeđuju vrlo specijalizovane i kastomizovane pakete za veliki broj turista. Ovaj proces se može definisati kao masovna kastomizacija, označavajući tendenciju turističke industrije da reaguje na tražnju za individualiziranim i kastomiziranim proizvodima uvođenjem novih proizvoda u turističku ponudu. To se onda može interpretirati ne kao neka „post-Fordovska” fragmentacija proizvodnje, već pre kao neo-Fordovsko pomeranje ka fleksibilnoj specijalizaciji, koja se razvija koristeći raspoložive tehnologije za isporuku tipova proizvoda, varijanti proizvoda, maraka i podmaraka. Turizam niše, kao forma specijalnog turizma, izražava moć, ili barem privid moći, potrošača. Turizam niše je ekonomija imaginacije, gde se preferencije i prakse pojedinaca koordiniraju, pakuju i prodaju.

Slika 7-5 Komponente turizma niše[70]



Za marketing koji je orijentisan na nišu vezani su sledeći **faktori uspeha**: 1) koncentracija na - po mogućstvu - jasno razgraničene niše (grupe kupaca), 2) identifikovanje mogućnosti diferenciranja specifičnih za nišu (hijerarhija niša), 3) obrada pravih kompetencija orijentisanih na nišu (proizvodi/regioni/tehnologije), 4) stvaranje neophodnih pretpostavki za ekonomičnu obradu niša (povoljna pozicija troškova) i 5) posmatranje uslova specifičnih za nišu tokom vremena (promena niša/fragmentiranje).[71]

4.2.5 Mikromarketing

Preduzeća koja praktikuju segmentni marketing i marketing niše prilagođavaju svoje ponude i marketing programe da bi podmirila potrebe različitih tržišnih segmenata. Međutim, istovremeno ona ne mogu da prilagode njihove ponude svakom individualnom kupcu. Tako, segmentni marketing i marketing niše padaju negde između ekstreme masovnog marketinga i individualnog (personalizovanog) marketinga. Ako se **individualnom marketingu** doda napred pomenuti **lokalni marketing**, onda imamo **mikromarketing**. Mikromarketing je praksa prilagođavanja proizvoda i marketing programa da bi odgovarali ukusima određenih pojedinaca i lokacija.[72] Umesto da u svakom pojedincu vide kupca, mikromarketeri vide pojedinca u svakom kupcu. Kotler i Keller[73] navode četiri nova mikromarketinga: "Većina kompanija se okreće **mikromarketingu**, na jednom od četiri nivoa: segmenti, niše, lokalna područja i pojedinci."

Ako bi se segmentacija sledila do njenih ekstrema, došlo bi se do zaključka da je svaki pojedinačni kupac poseban tržišni segment. To je već slučaj za mnoge velike poslovne kupce, čiji je finansijski značaj tako veliki da dobavljač ne može a da im ne ukaže specijalni tretman. Uzmite najvećeg kupca od svih njih - državu; to je zaista jedan segment. Na drugom kraju ekonomskog spektra, prodavnica mešovite robe u susedstvu, gde vlasnik zna svakog mušteriju po imenu i nudi individualizovane usluge, ima, u stvari, segmentirano svoje tržište do individualnog kupca. Ali, šta da radimo sa prodavcima i kupcima između ovih ekstrema? Velike nacionalne, međunarodne ili globalne kompanije, sa milionima kupaca, jednostavno ne mogu zaista da identifikuju svakog kupca i tretiraju ga individualno. To više nije slučaj. Preduzeća su danas pomerila segmentaciju na novi nivo preciznosti i sa svojim programom marketinga nastoje da uspostave vezu sa svakim potencijalnim kupcem pojedinačno. Ova strategija segmentacije naziva se **individualizovani marketing, marketing domaćinstva, marketing**

odnosa, marketing jedan na jedan, kastomizirani marketing, segment od jednog kupca.

Individualni marketing počiva na atomiziranoj segmentaciji. To je ekstremna forma mikromarketinga. Tržište se razlaže do najmanje jedinice - individualnih kupaca, koja se dalje ne može više deliti. Konačni nivo segmentacije dovodi do „segmenta pojedinca”, „marketinga prilagođenog individualnim željama” ili „marketinga jedan na jedan”, „marketinga 1:1”. Vezivanje za individualne kupce i proizvodnja proizvoda po individualnim željama kupaca, u principu, nije ništa novo. I ranije su mnogi proizvođači proizvodili njihovu robu prema željama individualnih kupaca. Krojači su šili za svakog njihovog mušteriju odelo po meri, a obučari pravili obuću koja je odgovarala za svaku nogu. Ove zanatlije nisu imale nikakve zalihe, već su radile samo po porudžbini i nisu mogli znati unapred od kojeg materijala i koje veličine mušterija želi proizvod. I danas neki ljudi još nose samo odela, košulje i cipele izrađene po meri i time ispunjavaju njihove sasvim lične zahteve. I većina poslovnog marketinga je danas „po meri kupca”, jer proizvođači prilagođavaju svoju ponudu, logistiku i finansijske uslove za svakog značajnog kupca. Masovna proizvodnja je, u načelu, ipak doprinela da proizvođači proizvode njihove proizvode u standardnim veličinama i lageruju za prodaju. Time proizvodnja po narudžbini gubi svoj značaj za mnoge ponuđače.

Danas se ponovo vraća marketing za individualnog kupca, i to u obliku koji se označava kao **masovna proizvodnja po meri kupca** (mass customization). To je jednostavno spoj suprotnih pojmova, koji opisuje nove marketing mogućnosti, koje su otvorene zahvaljujući napretku u tehnici proizvodnje. Mnogo moćniji kompjuteri, detaljnije baze podataka, proizvodnja uz pomoć robota i mediji za neposrednu i interaktivnu komunikaciju kao što su e-mail, fax i internet - sve se to kombinovalo za poboljšanje masovne kastomizacije. Masovna proizvodnja po meri kupca je sposobnost da se proizvode na masovnoj osnovi individualno oblikovani proizvodi i komunikacije da se podmiri zahtevi svakog kupca. Masovno individualiziranje počiva na mogućnosti kombinovanja informacionog sistema baziranog na kompjuterima sa novim tehnikama proizvodnje, kao npr. fleksibilnom proizvodnjom ili proizvodnjom u pravo vreme (JIT). Tako povezani sistemi se onda angažuju za to da se svakom individualnom kupcu ponudi mogućnost da dođe do proizvoda, koji je atraktivan i skrojen po meri, kao što je to nekada ranije bilo uobičajeno, uz prednost nižih troškova zbog modernih tehnologija proizvodnje.

Marketing individualnog kupca je nešto, u osnovi, drugačiji od marketinga varijanti, koji je karakterističan za već obrađeni koncept „diferenciranog masovnog marketinga”. Varijante jednog ili više osnovnih proizvoda nisu u svakom slučaju isto kao individualizacije proizvoda. Proizvodnja varijanti (i marketing varijanti), u osnovi, znači uvek jednako proizvoditi neki proizvod u što je moguće više varijanti, stavljati ga na zalihe i distribuirati preko što je moguće više kanala, da bi se onda čekalo dok se pojave oni kupci koji hoće da kupe i koriste baš ovu ili onu varijantu. Masovna proizvodnja za individualnog kupca, nasuprot, znači da se proizvodi ili obrađuje sasvim konkretan proizvod po sasvim konkretnoj želji kupca. Utoliko je za masovnu proizvodnju za individualnog kupca tipična **integracija kupca** u oblikovanje i proizvodnju proizvoda.[74]

Dok ova ideja („**segment od jednog kupca**”) u industriji potrošnih dobara predstavlja novi izazov, ona se u mnogim oblastima usluga realizuje „automatski” putem vrste usluge (načina usluživanja). Ovde se kao primeri mogu navesti usluge iz oblasti medicinskih ispitivanja, savetovanja preduzeća, ispitivanja privrede. Iza ideje stoji zahtev da se svaka usluga kao i komunikacija ciljano podesi na određene kupce. Uzmimo za primer usluge hotela. Lanac hotela RitzCarlton npr. na osnovu baze podataka ima mogućnost da obuhvati individualne potrebe gostiju, a da pri tom ne mora goste da podvrgava ispitivanju. Lanac hotela registruje sklonosti stalnih gostiju pri svakom boravku možda u vezi sa sobom, položajem sobe, spratom, deo za pušače/nepušače, ekstra jastuk za krevet, voće ili slatkiši u sobi. Podaci se skladište u sopstvenu banku podataka hotela i ciljano koriste, da bi se gostima pri njihovoj sledećoj poseti mogla da ponudi soba koja je u potpunosti njima prilagođena ili usluge koje su prilagođene njihovim potrebama. Individualiziranje hotelskih usluga pospešuje u velikoj meri vezivanje gostiju. Takve mogućnosti individualiziranja usluga nastoje analogno da koriste i drugi davaoci usluga.

Inherentne karakteristike usluga čine ih pogodnim za prilagođavanje individualnim zahtevima i podržavaju mogućnost segmentiranja do individualnog nivoa. To jest, pošto se usluge pružaju ljudima od ljudi, teško ih je standardizovati i njihovi rezultati i procesi ne moraju biti konzistentni od provajdera do provajdera, od kupca do kupca, i čak od jednog do drugog vremenskog perioda. Ova inherentna heterogenost je istovremeno sreća i nesreća (blagoslov i prokletstvo) usluga. S jedne strane, to znači da je pružanje usluge teško kontrolisati

i predvideti, a nekonzistentnost koja se javi kao rezultat može da izazove kupce da postave pitanje pouzdanosti firme. S druge strane, ona pruža mogućnosti da se usluga prilagodi i skroji na način koji obično nije moguć za proizvođače fizičkih proizvoda. Zbog toga što se sama usluga često pruža u „realnom vremenu” od „realnih ljudi”, postoji mogućnost prilagođavanja ponude zahtevima svakog pojedinačnog kupca. Heterogenost koja je svrsishodno sprovedena, može se pretvoriti u uspešnu strategiju prilagođavanja zahtevima pojedinaca.[75]

Iako segment za jednog kupca može biti praktično nerealan u nekim slučajevima, osnovna ideja stvaranja usluge da udovolji potrebama svakog pojedinca sasvim dobro se uklapa sa današnjim potrošačima, koji traže da budu tretirani kao pojedinci i koji žele da zadovolje svoju sopstvenu potrebu.

Za davaoce usluga, koji imaju ograničeni broj velikih kupaca, strategija marketinga segment za jednog kupca može biti sasvim razumljiva. Čak i na potrošačkim tržištima gde preduzeće može imati na stotine, hiljade ili čak milione momenata istine dnevno, tehnologija kombinovana sa ovlašćenjem zaposlenih je put koji vodi do masovne različitosti.

Postoje brojni različiti načini za ostvarenje cilja masovne različitosti. Neki od tih pristupa su:[76]

1. Usluga koja se prilagođava individualnim zahtevima oko standardizovanog jezgra. Standardno jezgro usluge kao što je prevoz avionom ili hotelski smeštaj može biti prilagođeno individualnim zahtevima dodavanjem svojstava ili preko opcija kreativnog pružanja. Hoteli, na primer, nude varijacije u sobama (npr. za pušače/za nepušače, veličina i broj kreveta) kao i dodatke kao što su kancelarijske usluge za poslovne putnike i za to neophodna oprema (računar, fax itd.).

2. Stvaranje usluge koja se može prilagoditi individualnim zahtevima. Ovde firma nudi svima istu uslugu, koristeći dizajn koji se može prilagođavati prema potrošaču. Primeri ovog tipa prilagođavanja usluge su interaktivne kompjuterske usluge, automatsko izdavanje karata, restorani sa samousluživanjem.

3. Nuđenje prilagođavanja na samom mestu pružanja usluge. Koristeći ovu opciju davalac usluga omogućava kupcima da prenesu ono što im je potrebno ili šta žele na samom mestu pružanja usluge. Usluga se prilagođava u realnom vremenu („na licu mesta”) od strane zaposlenih da bi se uskladila sa tim potrebama. Klasični primeri se mogu naći kod profesionalnih usluga, zdravstvene nege, konsultacija i usluga lične nege.

4. Nuđenje standardnih modula koji se mogu kombinovati na unikatan način. Ovo je pristup

koji koriste turističke agencije koje putnicima nude različite komponente odmora (hotele, avio-prevoz, destinacije, dužinu ostajanja) koje mogu da kombinuju po sopstvenoj želji. Na isti način se mogu ponašati fakulteti, nudeći u svojim studijskim programima obavezan broj osnovnih disciplina i niz opcionih predmeta. Na taj način pruža se mogućnost studentima da odaberu studijski program i programske sadržaje koji su prilagođeni potrebi za karijeru svakog studenta posebno.

Treba napomenuti da sve grane ili individualna preduzeća ne mogu da ponude odgovarajuće okvire za sprovođenje masovne različitosti. Na primer, vrlo je teško prilagoditi standardne usluge kao što su struja ili gas, a u drugim slučajevima državna regulativa može zabranjivati tu različitost u ponudi usluga. Neka preduzeća mogu imati suviše hijerarhijsku i birokratsku strukturu da bi omogućila sprovođenje strategije masovne različitosti. A može biti i slučajeva kada potrošači jednostavno ne vrednuju raznovrsnost ili bi čak bili suviše zbunjeni sa svim mogućim opcijama. Svako preduzeće koje razmatra pomeranje ka masovnoj raznovrsnosti svojih usluga će, prema tome, želiti da pažljivo analizira potrebu za takvom promenom, kao i mogućnost njenog sprovođenja.[77]

Standardizacija je situacija gde je uslužni proizvod svaki put isti (kao McDonaldsov hamburger). Prilagođavanje (customization) je situacija gde je uslužni proizvod kreiran u konkretnoj situaciji kao individualno rešenje za specifični problem kupca („skrojen” po meri). Prilagođavanje znači da pojedinačni kupac dobija individualnu uslugu. Kao što je masovna proizvodnja bila marketing princip XX veka, masovna kustomizacija postaje marketing princip za XXI vek. Čini se da je svet obišao ceo krug - od dobrih starih vremena kada su kupci tretirani kao ličnosti, do masovnog marketinga kada vam niko nije znao ime, i opet natrag.[78]

Lični (self) marketing je još jedna forma individualnog marketinga u kojoj individualni potrošač preuzima više odgovornosti za određivanje koje će proizvode i marke da kupi. Koristi internet da bi se informisao o ponudi proizvoda i da bi kupovao. To moraju ponuđači imati u vidu. Moraju pokušati da interaktivnim dijalogom umesto jednosmernog propagandnog komuniciranja ostanu u kontaktu sa ovim kupcima. Moraju da razvijaju vrstu **marketinga pripravnosti**. Za takve kupce se moraju pripremiti u prihvatljivoj formi informacije i ostali elementi procesa razmene bolje nego što to rade konkurenti, kako bi kupci došli kod nas. Pre nekoliko decenija maloprodaja je putem samousluživanja učinila značajan korak u tom pravcu. Pri to-

me je jedan element procesa razmene, uzimanje robe iz regala i stavljanje u korpu, prenet u ruke kupaca. Novim interaktivnim informacionim i komunikacionim tehnologijama otvorena je dalja oblast procesa razmene, samostalno traganje za najboljom ponudom proizvoda preko interneta.

Kako se trend ka sve više interaktivnog dijaloga i sve manje propagandnog monologa nastavlja, lični marketing će dobijati na značaju. Kako sve više kupaca gleda izveštaje potrošača, pridružuje se forumu za diskusiji o proizvodu na internetu i plasira narudžbine, prodavci će morati da utiču na nove načine na proces kupovine. Moraće da više uključe kupce u sve faze procesa razvoja proizvoda i kupovine, povećavajući mogućnosti da kupci praktikuju lični marketing.[79]

Od pre nekog vremena u okviru „novog” koncepta (marketing) menadžmenta posebno se naglašava neophodnost i efekat sistematski, dugoročno orijentisanih odnosa sa kupcima. U vezi sa tim stalno se citiraju empirijski nalazi, prema kojima je pet do sedam (neki kažu deset, čak i šestnaest) puta jeftinije zadržavanje postojećih kupaca nego pridobijanje novih kupaca. U vezi sa marketingom individualnog kupca moglo bi se čak govoriti o uspostavljanju i negovanju neke vrste **odnosa učenja**. Što više kupac objasni proizvođaču ili davaocu usluge njegove želje, probleme, sklonosti i averzije, utoliko bolje može ponuđač već pri prvoj isporuci da ponudi proizvod (uslugu) koji je prilagođen individualnom kupcu. Kada ponuđač uskladišti ove informacije, onda zna i šta kupac želi i preferira pri budućim narudžbinama. Ako se ove informacije dopune još i sa informacijama i iskustvima tokom potrošnje proizvoda ili usluge, onda ponuđač ubuduće može još specifičnije da uđe u zahteve kupca i da u svoje proizvode i usluge ugradi nove (dodatne) koristi za kupca.[80]

Za ovaj koncept marketinga neophodni su sledeći **faktori uspeha**: 1) dovoljno znanja o potrebama individualnih kupaca (integracija kupaca), 2) svesno negovanje naglašenog marketinga odnosa (odnos učenja), 3) proizvodno-tehnička i organizaciona sposobnost za masovnu proizvodnju za individualne kupce (modularna arhitektura), 4) naglašen interni marketing (marketing kultura) i 5) sposobnost za permanentno prilagođavanje (inovacije proizvoda i procesa).[81]

4.3 Izbor strategije pokrivanja tržišta

Ponekad je očigledno da organizacija mora ići sa određenom strategijom pokrivanja tržišta: nediferencirani, diferencirani ili koncentrisani marketing. Ponekad, međutim, postoji mogućnost izbora. Ge-

neralno, taj izbor određuju pet faktora: resursi preduzeća, homogenost proizvoda, faza proizvoda u životnom ciklusu, homogenost tržišta i konkurentska strategija marketinga.[82] Svaki od ovih faktora treba razmotriti pre nego što se izabere strategija marketinga.

Raspoloživi *resursi preduzeća* utiču na sposobnost organizacije da sledi određenu strategiju. Da bi se sledile strategije nediferenciranog i diferenciranog marketinga potrebni su veliki finansijski i marketing resursi. Ograničeni resursi čine logičnijim izbor koncentrične strategije.

Homogenost proizvoda se odnosi na stepen u kojem je verovatno da će proizvod zadržati iste karakteristike. Voće, čelik, prirodni gas, so, šećer, na primer, nije verovatno da će se promeniti, dok su odeća, obuća, kamere, automobili češće predmet promene, varijacija u dizajnu. Nediferencirana strategija bila bi bolja za homogene proizvode, a diferencijacija ili koncentracija bi više odgovarale za proizvode koji su podložni čestim promenama.

Faza proizvoda u životnom ciklusu takođe utiče na strategiju. Kada firma uvodi novi proizvod, praktično je da se lansira samo jedna verzija (ili, najviše, mali broj verzija proizvoda) i najviše smisla ima nediferencirani marketing da bi se kreirala primarna tražnja, ili se može koncentrisati na određeni segment. U fazi zrelosti, kada je tržište obično zasićeno, vreme je za diferencijaciju.

Homogenost tržišta se odnosi na stepen u kojem potrošači imaju iste potrebe i želje. Ako su svi slični, segmentacija bi bila gubljenje vremena i najbolja bi bila nediferencirana strategija. Gde potrošači imaju vrlo različite potrebe, najbolje su diferencijacija ili koncentracija.

Konkurentske marketing strategije su one strategije koje koristi konkurencija. Ako konkurencija opslužuje nekoliko segmenata, praktikujući aktivnu segmentaciju, bilo bi nerazumno da preduzeće praktikuje nediferencirani marketing. Ali ako konkurent opslužuje masovno tržište, preduzeće može profitirati putem segmentacije (diferenciranog ili koncentrisanog marketinga).

5 DIFERENCIJACIJA I POZICIONIRANJE

5.1 Šta je tržišno pozicioniranje?

Kada je preduzeće jednom odlučilo na koje će segmente tržišta da uđe, da bi kompletiralo proces segmentacije ono mora da odluči o *propoziciji vrednosti* - o tome kako će da kreira diferenciranu vrednost za ciljni segment(e) i koje pozicije želi da zauzme na tim segmentima. *Pozicija proizvoda* je

način na koji je proizvod *definisan od potrošača* po važnim atributima - mesto koje proizvod zauzima u mislima potrošača u odnosu na konkurentske proizvode, mesto koje proizvod zauzima na datom tržištu. Eksperti za pozicioniranje kažu da se proizvodi kreiraju u fabrici, ali se marke kreiraju u mislima potrošača.[83] *Pozicija proizvoda* je imidž koji proizvod projektuje u odnosu na: 1) konkurentske proizvode i 2) ostale proizvode koje prodaje dotično preduzeće.[84] Otuda, moglo bi se reći da se pozicioniranje proizvoda odnosi na mesto koje proizvod zauzima u mislima potrošača u odnosu na ono što nudi konkurencija. Fokus je, prema tome, na potrošačevoj percepciji proizvoda.

Pozicioniranje znači različite stvari za različite ljude. Za neke to znači odluku o segmentaciji. Za druge to je pitanje imidža. Za treće to znači izbor koje će se karakteristike proizvoda da naglase. Proizvod ili organizacija imaju mnogo asocijacija koje kombinuju da bi formirali ukupnu impresiju. Odluka o pozicioniranju često znači izbor onih asocijacija u koje će se uzdati i naglašavati i onih asocijacija koje će se odstraniti ili neće isticati. Termin *pozicija* se razlikuje od starijeg termina *imidž* po tome što implicira set standarda ili principa koji zagovaraju ponašanje - referentna tačka je obično konkurencija.

Po Kotleru[85] *pozicioniranje je akt oblikovanja ponude i imidža preduzeća tako da zauzimaju značajnu i distinktivnu poziciju u mislima ciljnog kupca*. Tako se na tržištu automobila Škoda, Toyota Tercel i Subaru pozicioniraju na ekonomiju, Mercedes, Jaguar i Cadillac na luksuz, a Porsche, Saab i BMW na performanse, Volvo snažno na sigurnost.

Konkurentska prednost firme i *pozicija njenog proizvoda* mogu biti sasvim različiti. Konkurentska prednost je snaga kompanije, dok je pozicija proizvoda potrošačeva percepcija proizvoda. Konkurentska prednost, kao što su niski troškovi ili visok kvalitet, može da utiče na poziciju proizvoda, ali u mnogim slučajevima nije za njega centralna. Na primer, niski troškovi Toyote su značajna konkurentska prednost, ali se njeni proizvodi prodaju zbog kvaliteta i tehničke izvrsnosti, a ne cene.[86]

Potrošači su prosto zatrpani sa informacijama o proizvodima i uslugama. Oni ne mogu da ponovo ocenjuju proizvode svaki put kada donose odluku o kupovini. Da bi pojednostavili proces kupovine, potrošači organizuju proizvode u kategorije - tj. oni „pozicioniraju” proizvode, usluge i preduzeća u svojim mislima. Pozicija proizvoda je kompleksan skup zapažanja, utisaka i osećanja koje potrošač ima u vezi nekog proizvoda u poređenju sa konku-

rentskim proizvodima. Potrošači pozicioniraju proizvode sa ili bez pomoći ljudi iz marketinga. Ali ljudi iz marketinga ne žele da prepuste pozicioniranje njihovih proizvoda slučajju. Oni moraju da **planiraju** pozicije koje će dati njihovim proizvodima najveću konkurentsku prednost u izboru ciljnih tržišta i **oblikuju** marketing miks da učvrste planirane pozicije.[87]

Prodavci su uključeni u borbu za misli ciljnih kupaca. Uspešno pozicioniranje je često povezano sa proizvodima i uslugama koji poseduju povoljne konotacije u mislima kupaca. Na primer, za McDonald's se vezuju čistoća, konzistentnost proizvoda, brza usluga i vrednost za novac.

Uspešno pozicioniranje počiva na četiri ključna faktora:[88]

1. Jasnoća: ideja pozicioniranja mora biti jasna kako u vezi ciljnog tržišta, tako i diferencijalne prednosti. Komplikovna pozicioniranja se verovatno ne pamte dugo. Jednostavne poruke, kao što su „Dobra hrana manje košta kod XY”, „BMW - neprevaziđena mašina za vožnju”, „Carlsberg - verovatno najbolje pivo na svetu” su jasne i lako i dugo se pamte.

2. Konzistentnost: ljudi se svakodnevno bombarduju promotivnim porukama. Da bi se probilo kroz ovu gužvu, potrebna je konzistentna poruka. Ako se ove godine pozicioniramo na „kvalitet usluge”, a sledeće godine to promenimo u „superiorne performanse proizvoda”, onda ćemo izazvati konfuziju.

3. Kredibilitet: odabrana diferencijalna prednost mora biti kredibilna (uverljiva) u mislima ciljnog kupca. Pokušaj pozicioniranja Lade ili Yuga kao uzbudljivog, sportskog automobila njegovim prikazivanjem u propagandnoj poruci kao vozila pod punim teretom kako juri prašnjavim putevima Afrike neće uspeti, zbog toga što ne postoji podudarnost između imidža i realnosti.

4. Konkurentnost: odabrana diferencijalna prednost treba da ima konkurentsku prednost. Treba da nudi nešto od vrednosti za kupca što konkurencija ne može da obezbedi. Na primer, uspeh Apple Macintosh kompjutera u segmentu obrazovanja bio je zasnovan na diferencijalnoj prednosti lakog korišćenja software programa, koristi koja je bila veoma cenjena u ovom segmentu. Zbog različitih sistema arhitekture, IBM nije bio sposoban da se suprotstavi Macintoshu u ovom svojstvu.

5.2 Izbor i sprovođenje strategije pozicioniranja

Neke firme lako mogu da odaberu njihovu strategiju diferencijacije i pozicioniranja. Na primer, firma

koja je dobro poznata po kvalitetu u određenim segmentima ići će na ovu poziciju u novom segmentu, ako ima dovoljno kupaca koji traže kvalitet. Ali u mnogim slučajevima dve ili više firmi će nastojati da zauzmu istu poziciju: na primer, British Airways i Lufthansa na evropskom poslovnom tržištu. U tom slučaju, svaka će tražiti načine da se izdvoji od ostalih, kao što su obećavanje „visokog kvaliteta za male pare”. Svaka firma mora da diferencira svoju ponudu putem stvaranja jedinstvenog skupa konkurentskih prednosti kojima će apelovati na značajnu grupu unutar segmenta.

Zadatak diferencijacije i pozicioniranja se sastoji od tri faze: 1) identifikovanje seta mogućih konkurentskih prednosti na kojima se gradi pozicija, 2) izbor pravih konkurentskih prednosti i 3) izbor opšte strategije pozicioniranja. Kompanija onda mora da uspešno komunicira i obezbedi odabranu poziciju na tržištu.[89]

5.2.1 Identifikovanje mogućih razlika u vrednosti i konkurentskih prednosti

Potrošači obično biraju proizvode i usluge koji im nude najveću vrednost. Otuda je ključ za pridobijanje i uspostavljanje profitabilnih odnosa sa ciljnim kupcima razumevanje njihovih potreba i procesa kupovine bolje od konkurenata i pružiti im veću vrednost. U meri u kojoj firma može sebe da diferencira i pozicionira kao nekoga ko pruža superiornu vrednost za odabrano ciljno tržište, bilo nuđenjem nižih cena od konkurenata ili pružanjem više koristi za opravdavanje viših cena, ona stiče **konkurentsku prednost**.

Konkurentska prednost, ukratko, obuhvata korišćenje marketing miksa za kreiranje nečeg specijalnog za kupca. Diferencijacija proizvoda može biti rezultat dodavanja osobina, koje nude kupcu koristi koje ne mogu da ponude rivali. Diferencijacija promocije može poticati od jedinstvenog imidža kreiranog putem propagande ili od superiornih usluga koje pružaju prodavci na terenu. Diferencijacija distribucije može se pojaviti putem olakšavanja situacije kupovine potrošačima (npr. preko interneta). Konačno, diferencijacija cene može da uključi pružanje superiorne vrednosti za novac preko nižih cena.

Snažne pozicije se ne grade na praznim obećanjima. Ako preduzeće pozicionira svoj proizvod kao nuđenje najboljeg kvaliteta i usluge, ono onda stvarno mora da isporuči obećani kvalitet i uslugu. Pozicioniranje, prema tome, počinje sa diferenciranjem marketing ponude preduzeća, tako da će ona da pruži veću vrednost potrošačima nego što nudi ponuda konkurenata. Nije stvar samo u tome da

se bude različit; uspeh dolazi od toga da se bude različit na način koji kupci žele.[90]

Preduzeća stalno nastoje da diferenciraju njihovu tržišnu ponudu od konkurenata. Tamo gde nema jasne diferencijacije, proizvod ne može tražiti nikakvu premiju u odnosu na proizvode konkurencije i postaje samo obična roba, koja je diferencirana jedino na bazi cene. Za preduzeća koja nude rutinske proizvode i usluge, diferencijacija treba da bude jedini način na koji mogu da privuku interesovanje i zahtevaju nadprosečnu cenu. Mnoga preduzeća diferenciraju njihove proizvode i usluge putem markiranja, druga putem dodavanja osobina za koje se veruje da će privući kupce.

Ako neko preduzeće hoće trajno, uspešno i profitabilno da postoji, onda mora da poseduje barem jednu „strategijsku konkurentsku prednost”. Konkurentska prednost zaslužuje atribut „strategijska” kada se radi o ostvarenjima koja su u celosti ili barem u odnosu na pojedina obeležja ostvarenja konkurenata iz ugla kupca **nadmoćnija (bolja)** (pri tome se ova nadmoćnost odnosi na svojstva), kupcu su ona **važna, mogu se uočiti i trajno** zadržati. Istovremeno ispunjavanje ovih kriterija postavlja letvicu veoma visoko. Pa ipak, samo onda kada su svi zahtevi ispunjeni, konkurentska prednost je strategijskog karaktera. Postoji niz načina za diferenciranje. Bez obzira na način, uspešna strategija diferenciranja treba da ima tri **karakteristike**: 1) generira vrednost za kupca, 2) obezbeđuje vrednost koja se može primetiti (uočiti) i 3) teška je za kopiranje. [91]

Prvo, koncept mora biti **vrednovan od kupca**. Prednost koja nije vrednovana od kupaca neće rezultirati u dodatnoj prodaji. Strategija diferenciranja treba da poveća vrednost za kupca. Southwest Airlines je bio uspešan zbog toga što su kupci vrednovali jeftiniji avionski prevoz i bili spremni da odustanu od ostalih pogodnosti. Federal Express je bio uspešan zbog toga što su kupci vrednovali isporuku pošiljki tokom noći.

Drugo, kupci moraju da **uoče vrednost** koja je dodata. Ako to nije slučaj, problem može biti u tome da dodata vrednost ne bude uopšte komunicirana ili nije bila komunicirana efikasno. Kupci možda nisu bili izloženi informaciji ili informacija možda nije bila upakovana na način koji je verovatan i vredan pomena. Markiranje je jedan od načina da se pomogne da dodatna vrednost postane verovatnija, vredna pomena i značaja. Problem uočavanja vrednosti je posebno akutan kada kupac nije sposoban da ocenjuje dodatnu vrednost. Zamislimo bezbednost avio-kompanije ili veštinu stomatolo-

ga. Kupac nije sposoban da ih oceni bez ulaganja značajnog napora i vremena.

Konačno, aspekt diferenciranja treba da bude **održiv, da dugo traje**, što znači da ne može biti lako kopirana od konkurenata. Mora postojati neka vrsta barijere za imitaciju. Barijera može biti ekonomija skale, troškovi kapitala, diferencijacija uslužne ponude, troškovi prelaska kupca, pristup kanalima distribucije ili efekti iskustva. Dodatna vrednost koja traje 24 časa je relativno laka za kopiranje, ako se pokaže uspešnom. Izazov je da se kreiraju strategije diferenciranja, koje je teško kopirati. Održivost je verovatnija kada se kombinuje više strategijskih prodora - sinergija, diferencijacija itd.

Kada aspekt diferencijacije uključuje napor cele organizacije sa kompleksnim setom imovine i stručnosti, biće teško i skupo za kopiranje, posebno ako postoji dinamički, konstantno evoluirajući kvalitet za to. Kreativna organizacija sa visokim ulaganjima u IR, sprečiće kopiranje. Kopiranje od strane konkurenata zahteva ne samo sposobnost nego i spremnost. Povećanje investicija ili uključenog rizika obeshrabriće konkurenta. Ako je, na primer, uključeno više aspekata diferenciranja, kopiranje će biti još skuplje. Kopiranje samo jednog aspekta ove strategije diferencijacije biće neadekvatno. Preterane investicije u aktivnost dodavanja vrednosti mogu da se isplate u dugom roku putem obeshrabrivanja konkurenata od strategije kopiranja (imitiranja).

Mnoštvo pristupa ili strategijskih orijentacija može dovesti do održivih strategija diferenciranja, uključujući korišćenje strategijskih informacionih sistema, globalno razmišljanje, biti inovativan, biti orijentisan ka kupcima ili korišćenje jedinstvenog sistema distribucije. Većina uspešnih strategija uključuje celu organizaciju, njenu strukturu, sisteme, ljude i kulturu.

Svaka firma neće naći mnogo mogućnosti za diferenciranje svoje ponude i sticanje konkurentске prednosti. Mnoge firme nalaze mnoštvo minornih prednosti, koje se lako mogu kopirati od konkurenata i, prema tome, veoma su slabe snage i nepostojane. Malo ili možda nijedna kompanija ne može da ostvari značajnu permanentnu prednost, ali umesto toga stiče manje prednosti koje joj pomažu da tokom vremena stekne tržišno učešće. Hoteli, odmarališta i restorani ponekad veruju da im njihove lokacije na plaži, blizu aerodroma, u blizini skijaškog centra ili u centralnom poslovnom delu grada obezbeđuju permanentnu prednost. Istorija jasno ukazuje na drugačiji scenario. Plaže erodiraju ili postaju zagađene, ski-centri gube svoju popularnost, aerodromi se premeštaju, a centralna po-

slovna područja gube svoju privlačnost. U mnogim slučajevima menadžment ugostiteljskih kompanija sa percipiranom permanentnom prednošću gubi interes za potrošače i zaposlene, doprinoseći tako dalje svojem neminovnom propadanju.[92] Rešenje za ove firme je da zadrže postojeće i identifikuju nove potencijalne prednosti i uvode ih jednu po jednu da bi zadržale konkurente u neravnoteži. Te firme ne mogu da očekuju da steknu jednu glavnu permanentnu prednost. Umesto toga, one se nadaju da steknu mnogo onih minornih, koje se mogu uvesti da se osvoji tržišno učešće tokom vremena.

Da bi pronašli mesta za diferencijaciju, prodavci moraju da razmišljaju imajući u vidu celokupan doživljaj ili iskustvo kupca sa proizvodom ili uslugom kompanije. Mudra kompanija može pronaći način da se diferencira od drugih na svakoj tački kontakta sa kupcem. Na koji *specifičan način* preduzeće može da diferencira sebe ili svoju tržišnu ponudu od ponuda konkurenata? Preduzeće ili tržišna ponuda mogu biti diferencirani duž linija *proizvoda, usluga, kadrova, lokacije, kanala distribucije* ili *imidža*. [93]

1. Diferencijacija proizvoda. Preduzeća mogu da diferenciraju svoj fizički proizvod. Fizički proizvodi variraju po svom potencijalu za diferencijaciju. Jedan ekstrem ovog spektra čine preduzeća koja nude visoko standardizovane proizvode, koji dozvoljavaju malu varijaciju (npr. čelik, aspirin). Čak je i ovde moguća značajna diferencijacija. Prema Levittu,[94] diferenciranje je svuda prisutno na tržištu. To čak važi i za one proizvode koji su generički (metali, žito, hemikalije, plastika).

Na drugom kraju spektra su preduzeća koja nude proizvode koji mogu biti veoma diferencirani, kao što su automobili, odeća i nameštaj. Ovde se preduzeće suočava sa obiljem parametara dizajna, uključujući oblik, svojstva, performanse, stil i dizajn. Mnogi proizvodi mogu biti diferencirani po *formi*, veličini, obliku ili fizičkoj strukturi proizvoda. Razmotrimo mnoge moguće forme koje može imati proizvod kao što je aspirin. Iako aspirin, u osnovi, spada u standardizovane proizvode, on se ipak može diferencirati po veličini doze, obliku, pakovanju, boji, vremenu delovanja itd. Većina proizvoda može da se ponudi sa nizom standardnih ili opcionih *svojstava*, koje konkurenti ne pružaju. Tako Mercedes, na primer, koristi bolje materijale za školjku i unutrašnjost auta od drugih, a Lufthansa nudi šira sedišta za putnike u poslovnoj klasi. Biti prvi u uvođenju vrednih novih svojstava jedan je od najuspešnijih načina za konkurisanje. Još jedna mogućnost diferenciranja je dostizanje *konzistentnog nivoa kvaliteta*. Strategija McDonalda je da

stalno isporučuje jeftinu, kvalitetnu hranu. Pre Mc Donalda, kada ste putovali nikada niste bili sigurni kakva iznenađenja - neprijatna ili prijatna - nudi lokalni restoran. Danas, kada vidite McDonald's bilo gde u svetu, znate da će biti poznat menu, podsetiti vas na vaš dom, bez obzira koliko ste udaljeni i želite da ugodite deci. Ključni deo njegove pozicije vrednosti je velika predvidljivost onoga što ćete dobiti bilo gde da se u svetu nalazite. Preduzeća mogu da diferenciraju svoje proizvode i po *performansama*. Proizvođači deterdženata mogu da dodaju neke posebne sastojke za miris, za bolje pranje itd. Značajni diferencirajući faktori, posebno kod zrelih proizvoda, mogu da budu *stil* i *dizajn*, na primer, dizajni modernog nameštaja zasnovani na hromu i čeliku. Mnogi kupci kola plaćaju visoku cenu za automobile Jaguar zbog njihovog izvanrednog izgleda, čak i kada Jaguar ponekad ima loše podatke o pouzdanosti. Estetika igra ključnu ulogu kod maraka kao što su Absolut votka, Apple kompjuteri, Mont blanc nalivpera, Harley-Davidson motorcikli. Stil ima prednost kreiranja osobenosti koju je teško kopirati. S druge strane, treba imati u vidu da snažan stil ne mora uvek da znači i dobru funkcionalnost proizvoda. Kao oružje stajlinga mora se uključiti i *pakovanje*, posebno kod prehrambenih proizvoda, kozmetike i malih aparata za domaćinstvo. Pakovanje je prvi kupčev susret sa proizvodom i može privući ili odbiti kupca. Slično, preduzeća mogu da diferenciraju njihove proizvode na bazi takvih atributa kao što su *konzistentnost, trajnost, pouzdanost* ili *mogućnost popravke*.

Renovirani klasični hoteli, na primer, diferenciraju se po sjaju prošlosti. Njihovo fizičko okruženje nudi nešto što novoizgrađeni hoteli ne mogu da ponude.

2. Diferenciranje usluga. Kada fizički proizvod ne može lako da se diferencira, ključ konkurentnosti može biti u uslugama koje dodaju vrednost i poboljšavaju kvalitet. Glavni diferencijatori usluga su lakoća naručivanja, isporuka, instaliranje, obuka kupaca, savetovanje kupaca i održavanje i opravke.

Lakoća naručivanja odnosi se na to u kojoj meri je lako plasirati narudžbinu preduzeću. Air Canada je pojednostavio proces kupovine za mnoge njene kupce reduciranjem od stotine potencijalnih tarifa za let na samo pet, prešli su na online i eliminisali potrebu za papirnim kartama u ogromnoj većini slučajeva. Potrošači danas mogu da naruče i dobiju namirnice bez odlaska u supermarket.

Neke firme stiču konkurentsku prednost preko brze, pogodne ili pažljive *isporuke*. Neke picerije

nude isporuku u određenom roku, a ukoliko zakašne nude sniženje cene.

Instaliranje se odnosi na posao koji se obavlja da bi proizvod bio operativan na planiranoj lokaciji. Ono takođe može da diferencira jednu firmu od druge. IBM je, na primer, poznat po kvalitetu svojih usluga instaliranja. On isporučuje sve delove kupljene opreme na dato mesto odjednom, a ne da šalje individualne komponente i onda se čekaju ostale da stignu. I ako zamolite da se oprema IBM premesti i instalira na nekoj drugoj lokaciji, IBM će isto tako premestiti i opremu konkurenata.

Preduzeća se dalje mogu razlikovati preko usluga **održavanja i opravke**. Mnogi kupci automobila će rado platiti nešto više i putovati malo dalje da kupe auto od dilera koji obezbeđuje vrhunske servisne usluge.

Neka preduzeća diferenciraju svoju ponudu nudeći usluge **obuke kupaca**. Ovo je posebno važno za poslovna dobra, gde proizvođači najčešće uz isporučenu opremu preuzimaju na sebe i obavezu obuke osoblja kupca za rad sa tom opremom.

Neka preduzeća opet nude besplatne ili plaćene **konsultantske usluge** - podatke, informacione sisteme, savetničke usluge koje su potrebne kupcu.

Preduzeća mogu naći i mnoge druge načine da dodaju vrednost preko diferenciranja usluga. U stvari, ona mogu da biraju iz zaista neograničenog broja specifičnih usluga i beneficija putem kojih će da se diferenciraju od konkurencije.

Brzina usluge je konkurentna prednost koju koriste mnoge firme, jer su mnogi spremni da plate ekstra za brzu, pouzdanu uslugu.

3. Diferencijacija kadrova. Preduzeće može da stekne snažnu konkurentsku prednost putem zaposljavanja i obuke boljih kadrova nego što to čine njegovi konkurenti. Opšte kompetencije, ljubaznost, odgovornost, komunikativnost i njihova pouzdanost su faktori u procesu diferencijacije. Tako, na primer, avio-kompanija Singapur Airlines uživa izvanrednu reputaciju velikim delom zahvaljujući upravu gracioznosti njenih stjuardesa. Osoblje kompanije Disneya i McDonalda je ljubazno, učtivo, ljudi iz IBM su profesionalci. Neke trgovine su izdiferencirale svoje prodajne objekte uvodeći osobe koje dočekuju i pozdravljaju kupce, požele im dobrodošlicu, savetuju gde mogu da nađu robu koju traže, označavaju robu koja se iz bilo kog razloga vraća ili zamenjuje, daju deci poklone i slično. Diferencijacija uz pomoć zaposlenog osoblja zahteva da preduzeće pažljivo odabere i dobro obuči osoblje koje kontaktira sa kupačima. Ovo osoblje mora biti kompetentno i posedovati potrebne kvalifikacije i znanja. Treba da bude ljubazno, puno strplje-

nja i poštovanja. Mora da opslužuje goste dosledno i tačno i uložiti napor da razume kupce, da sa njima jasno komunicira i da brzo odgovara na zahteve i probleme kupaca.

4. Diferencijacija na bazi lokacije. U ugostiteljstvu i turizmu, lokacija može da obezbedi snažnu konkurentsku prednost. Hoteli u blizini plaže su u prednosti u odnosu na one koji nisu tako blizu. Moteli koji su locirani neposredno pored izlaza sa autoputa su u prednosti nad onima koji to nisu. Restorani na vrhu planine reklamiraju njihove poglede kao konkurentsku prednost. Ugostiteljske i turističke firme treba da tragaju za koristima koje kreira njihova lokacija i da koriste te koristi da se diferenciraju od njihovog tržišta.

5. Diferencijacija kanala distribucije. Firme koje praktikuju diferencijaciju kanala distribucije mogu da steknu konkurentsku prednost na način na koji one oblikuju njihovo pokrivanje, ekspertizu i performanse kanala. Amazon.com i Dell se izdvajaju sa njihovim direktnim kanalima prodaje koji funkcionišu bez problema.

6. Diferencijacija imidža. Čak i kada konkurentne ponude izgledaju isto, kupci mogu da primete razliku zasnovanu na imidžu preduzeća ili marke. Otuda, preduzeća nastoje da afirmišu **imidž** koji ih diferencira od konkurenata. Imidž preduzeća ili marke treba da prenese distinktivne koristi i pozicioniranje proizvoda. Da bi se izgradio snažan i distinktivan imidž, potrebna je kreativnost i uporan rad. Preduzeće ne može preko noći da usadi imidž u misli potrošača i javnosti, koristeći samo nekoliko propagandnih oglasa. Imidž se mora podržavati svim raspoloživim sredstvima. Na njega utiče sve ono što preduzeće kaže i radi. Ako hoteli Ritz-Carlton znače kvalitet, ovaj imidž mora biti podržan sa svim onim što kompanija kaže i radi.

Simboli mogu da pruže snažno prepoznavanje preduzeća ili marke i diferencijaciju imidža. Preduzeća oblikuju oznake i logotipe, koji odmah obezbeđuju prepoznavanje. Ona sebe povezuju sa predmetima ili karakterima, koji simbolizuju kvalitet ili druge atribute kao što su npr. zlatni lukovi McDonalda, zvezda Mercedesa, krokodil Lacoste, Michelinov čovečuljak ili Googleov višebojni logo. Preduzeće može graditi marku oko neke poznate ličnosti. Neke firme čak postaju prepoznatljive po *boji*, kao što je npr. plava boja IBM i Nivea, žuta kod Kodaka ili crvena kof Coca-cola. Pakovanje i imidž marke su posebno važni na tržištima prestiža i proizvodima dizajnera. Obratite pažnju na brojne marke upadljivo izložene na spoljnjem delu odeće (obično na rukavu ili džepu), koje su nekada bile sakrivene unutra. Odabrani simboli moraju biti ko-

municirani preko propagande, koja prenosi personalnost preduzeća ili marke.

Atmosfera fizičkog prostora u kojem organizacija proizvodi ili isporučuje svoje proizvode i usluge može biti još jedan moćan generator imidža. Hyatt hoteli su postali poznati po svojim prostranim atrijumima. Banka koja želi da se izdvaja kao sigurna banka mora to da komunicira preko arhitekture zgrade, unutrašnjeg uređenja, razmeštaja, boje, materijala i nameštaja.

Preduzeće može da kreira imidž preko tipa **događaja** koje sponzorise. Na primer, AT&T i IBM identifikuju sebe tesno sa kulturnim događajima, kao što su simfonijski koncerti i umetničke izložbe. Druge organizacije podržavaju neke popularne **ideje**. Neke firme daju novac bolnicama ili hranu beskućnicima.

Postoje dva različita pristupa pozicioniranju: objektivni i subjektivni. **Objektivno pozicioniranje** se odnosi, skoro u celosti, na objektivne attribute fizičkog proizvoda. Ono znači kreiranje imidža o proizvodu (destinaciji) koji odražava njegove fizičke karakteristike i funkcionalna obeležja. Ono se obično bavi sa onim što je stvarno, što postoji. Primenjeno na hotelijerstvo i turizam, to znači opipljive, realne ili fizičke attribute koje hotel ili restoran nude gostima. Atributi kao što su veličina spavaće sobe, opremljenost kupatila u luksuznom hotelu i stavke menija u meniju restorana brze hrane su objektivni. Svrha objektivnog pozicioniranja je da koristi opipljiv atribut kao glavni diferencijator za razlikovanje vaše ponude od ponuda konkurenata. Ako proizvod ima neku jedinstvenu karakteristiku ili jedinstvenu funkcionalnu osobinu, to obeležje se može koristiti za objektivno pozicioniranje proizvoda, za kreiranje imidža i za diferenciranje od konkurencije. Objektivno pozicioniranje je manje uspešno kada svojstvo proizvoda nije unikatno. Pogledajte primere atributa spavaće sobe, opreme u kupatilu, menija - lako je primetiti da bilo kakva izjava o pozicioniranju koja je zasnovana na ovim atributima proizvoda može da se lako imitira od konkurenata u istoj klasi proizvoda. Iz ovog razloga, objektivno pozicioniranje se ne smatra uspešnim dugoročnim diferencijatorom.

Međutim, svi sektori u hotelijerstvu i turizmu, od lanaca međunarodnih luksuznih hotela do lokalnih restorana, koriste objektivno pozicioniranje imidža u svojim promotivnim kampanjama. Na žalost, menadžeri ne uspevaju da shvate da slike njihovih nameštenih praznih spavaćih soba - ili, još gore, slika praznog restorana sa konobarima koji stoje na usluzi - izgledaju isto kao hiljade drugih hotelskih spavaćih soba i restorana i ne mogu kre-

irati neku posebnu poziciju u mislima njihovih potencijalnih gostiju. Isti je slučaj sa dvoje ljudi zagledanih u planinu koja izgleda kao i svaka druga planina ili kako leže na plaži koja izgleda kao i svaka druga plaža. Jedno od prvih pravila uspešnog pozicioniranja je unikatnost.[95]

Subjektivno pozicioniranje je strategija za kreiranje jedinstvenog imidža proizvoda sa ciljem kreiranja interesovanja i privlačenja posetilaca, odnosno kreiranja i zadržavanja kupaca. Pošto ono postoji samo u mislima kupca (posetioca), to se ono može dogoditi automatski, bez ikakvog napora od strane prodavca i kao rezultat se može pojaviti neka vrsta pozicioniranja. Dva vrlo različita proizvoda (destinacije) se mogu percipirati kao isti; dva ista proizvoda (destinacije) se mogu percipirati kao različiti. Ono što se prodavac nada da može da uradi to je da pozicioniranje drži pod kontrolom, a ne da dopusti da se ono samo po sebi događa. Subjektivno pozicioniranje je mnogo teže u praksi od objektivnog pozicioniranja. Ono se bavi sa subjektivnim atributima proizvoda ili marke. Subjektivno pozicioniranje je imidž, ali ne fizičkih aspekata proizvoda (destinacije), nego nekih drugih atributa koje percipira potrošač (turista). Oni ne moraju nužno da pripadaju proizvodu, već mentalnoj percepciji proizvoda od strane kupca. Ove percepcije i rezultirajući imidži mogu, ali i ne moraju, da reflektuju pravo stanje karakteristika proizvoda. One jednostavno mogu postojati u mislima kupca i može se naći mnogo onih koji se neće složiti sa određenim percepcijama i imidžima. Ono čemu se prodavac nada to je da će se ljudi na potencijalnom tržištu složiti oko povoljnog imidža ili karakteristike, bilo da je ili ne on zasnovan na činjenicama. To je test uspešnog subjektivnog pozicioniranja.

Subjektivno pozicioniranje se, dakle, fokusira na neopipljive aspekte ponude ili doživljaja. Važno je napomenuti da percipirani imidž ugostiteljske kompanije ne mora nužno da reflektuje pravo ili realno stanje ponuđenog proizvoda ili usluge. Ono što je ovde važno to je kupčeva percepcija usluge. Ako kupac veruje da je ponuda ugostiteljske kompanije visokog kvaliteta, onda je kupac u pravu - i ponuda je visokog kvaliteta, sa izuzetnom vrednošću, za to ciljno tržište. Subjektivno pozicioniranje nudi ugostiteljskim radnicima više mogućnosti da uspešno pozicioniraju svoju kompaniju, jer je osnova strategije pozicioniranja povezana sa neopipljivim atributima, koje konkurenti mnogo teže mogu da imitiraju.

Postoje dva pristupa za subjektivno pozicioniranje, a izabrani pristup zavisi od toga da li kod proizvoda dominira opipljiva ili neopipljiva kom-

ponenta. Tamo gde kod ugostiteljskih proizvoda dominira opipljiva komponenta (npr. hotelska spavaća soba) i postoji mala, ako uopšte i postoji, razlika između konkurentskih ponuda, prodavci će nastojati da diferenciraju svoj proizvod naglašavanjem neopipljivih atributa. To nije lak zadatak. Drugi pristup subjektivnog pozicioniranja fokusira se na proizvod kod kojeg je dominantna neopipljiva komponenta. Neopipljivi atributi ugostiteljstva su usluga, atmosfera, reputacija, istorija, impresije, imidž. Imajući u vidu da su ovi atributi apstraktni, kako ugostiteljski poslenici mogu da pozitivno pozicioniraju njihove neopipljive proizvode u mislima potrošača? Jedan od odgovora je da „neopipljivo učine opipljivim” - drugim rečima, da obezbede opipljive dokaze koji podržavaju poziciju koju je kompanija namerila da ostvari. Hyattova strategija subjektivnog pozicioniranja cilja na to da kreira egzotičan, grandiozan, dostojanstven i distinktivan imidž za svoje hotele fokusirajući se na inovativnu modernu arhitekturu u građenju njegovog atrijumskog stila hotelskih holova. Ovaj relativno minoran diferencijator proizvoda bio je konzistentno korišćen u promotivnim kampanjama Hyatta i uspeo je u pozicioniranju Hyatta u mislima potrošača kao hotela koji je više egzotičan nego hoteli njegovih konkurenata. Danas, mnogi hoteli u klasi proizvoda Hyatt nude prostrane holove atrijumskog stila, ali je Hyatt još uvek zadržao svoj distinktivni i originalni imidž.[96]

U sprovođenju strategije diferenciranja mogu se javiti sledeće *zamke*:[97]

1. Beznačajno ili besmisleno diferenciranje.

To se događa kada svojstva superiornosti nisu važna za kupce. Nema nikakvih koristi za kupce - bilo u poboljšanju performansi ili nižim troškovima. To je posebno problem kada vrednost razlike nije uočljiva ili merljiva.

2. Neekonomično diferenciranje. Kada preduzeće planira da poveća vrednost za kupce, ono obično ide od tržišta unazad, i retko izoluje sve troškove koje je imalo. Dodavanje svojstava ili proširenje linije proizvoda može da optereti proizvode sa ekstra troškovima, koji daleko nadmašuju povećanje u ceni koje se može ostvariti.

3. Nevidljivo diferenciranje. Firma može biti superiorna u odnosu na svoje konkurente po važnim vrednostima, ali ako kupac nije svestan da postoji ta razlika ili ne može da uoči neku vrednost iz takve razlike, onda strategija nije uspeła. To je posledica problema komuniciranja (nedovoljne aktivnosti propagande i prodajne operative) ili nedovoljnih i nejasnih uputstava za upotrebu proizvoda. Kada su proizvodi teški za ocenjivanje i retko se

kupuju, kupcima je potrebna pomoć u upoređivanju alternativa i okretanje ka uputstvima kao što su dizajn, pakovanje, cene, reputacija firme za superiornost ili ekskluzivnost, izveštavanje o garanciji, ekspertize predstavnika prodaje, dekor kancelarije itd.

Konkurentske strategije zasnovane na diferenciranju zahtevaju inovativan i kreativan pristup marketingu. Diferencijacija takođe zahteva brzinu i fleksibilnost, pošto je mnogo imitatora.

5.2.2 Izbor pravih konkurentskih prednosti

Pretpostavimo da preduzeće ima dovoljno sreće da otkrije nekoliko potencijalnih konkurentskih prednosti. Ono sada mora odabrati one na kojima će da gradi svoju strategiju pozicioniranja. Mora odlučiti *koliko* i *koje* diferencije (tj. koristi, osobine) da promovise.

Ako se imaju u vidu ove osnove za pozicioniranje, postavlja se pitanje *koju* od njih koristiti. Izbor zavisi, naravno, od brojnih individualnih karakteristika firme, proizvoda, ciljnog tržišta i sredine u kojoj preduzeće posluje. Ove obuhvataju:[98] tržišnu poziciju firme (Da li je proizvod lider, broj dva ili jedna od manjih maraka?); pozicioniranje koje se koristi od sadašnjih konkurenata; kompatibilnost željenog pozicioniranja sa potrošačevim potrebama, željama i sadašnjom percepcijom pozicioniranja proizvoda prema njegovim konkurentima u datoj klasi proizvoda; „novinu” razmatrane osnove za pozicioniranje i njeno udaljšavanje od sadašnje prakse na tržištu; raspoložive resurse za uspešno komuniciranje pozicioniranja i kompatibilnost pozicioniranja sa strategijom marketinga firme; želju firme za inovativnim u odnosu na „imitativni” imidž; sposobnost da se ostvari uspešno kreativno izvršavanje za odabrano pozicioniranje.

Koliko razlika promovisati? Mnogi stručnjaci za marketing zagovaraju agresivno promovisanje *samo jedne koristi* za svaku marku za ciljno tržište. Svaka firma treba da kod svoje marke odabere jedan atribut i konzistentno ga promovise ciljnom tržištu kao pozicioniranje „broj 1”. Kupci su skloni da se pre sete „broja 1”, posebno u situaciji prezasćenosti tržišta sa promotivnim porukama. Tako Motel 6 konzistentno sebe promovise kao nacionalni lanac sa najnižom cenom, a Ritz-Carlton sebe promovise kao lidera vrednosti. Koje od pozicija „broj 1” promovisati? Najčešća pozicioniranja te vrste su „najbolji kvalitet”, „najbolja usluga”, „najniže cene”, „najbolja vrednost”, „najbolja lokacija”, „najsigurnije”, „najbrže”, „najprikladnije”, „najugodnije” i „najsavremenija tehnologija”.

Međutim, svi se ne slažu da je uvek najbolje pozicioniranje sa jednim atributom. Ponekad će se pokušati sa pozicioniranjem proizvoda imajući u vidu *dva ili više atributa simultano*, pogotovu u situaciji kada dve ili više firmi tvrde da su najbolje po istom atributu. Danas, u vreme kada je masovno tržište fragmentirano u mnogo malih segmenata, kompanije nastoje da prošire njihove strategije pozicioniranja kako bi apelovale na više segmenata. Na primer, pasta za zube se pozicionira kao zaštita od karijesa i dobar ukus. Volvo pozicionira svoje automobile kao „najsigurniji” i „najtrajniji”. Na sreću, ove dve koristi su kompatibilne. Očekuje se da vrlo siguran auto bude i vrlo trajan. Restoran može tvrditi da nudi najbolju hranu i uslugu. Hotel može tvrditi da nudi najbolju vrednost i lokaciju.

Ima čak slučajeva uspešnog pozicioniranja sa *tri koristi*. Uzmimo opet primer paste za zube, koja može da ponudi tri koristi: zaštitu od karijesa, prijatan dah i bele zube. Naravno, izazov je ubediti ciljne kupce da dotična marka paste za zube pruža sve tri koristi. Uvek je privlačno pokušati sa pozicioniranjem duž nekoliko atributa. Međutim, strategije pozicioniranja koje uključuju suviše atributa mogu biti mnogo teže za sprovođenje. Rezultat često može biti konfuzni imidž.

Koje razlike promovisati? Nisu sve razlike marke značajne ili vredne truda. Nije svaka razlika dobar diferencirajući faktor. Svaka razlika nosi sa sobom potencijal da stvara troškove preduzeću kao i koristi kupcu. Prema tome, preduzeće mora pažljivo da odabere načine na koje će da se razlikuje od konkurenata. Ta razlika treba da zadovoljava sledeće kriterije: da je značajna, različita, superiorna, komunikativna, preventivna, pribavljiva i profitabilna.[99]

Mnoga preduzeća vrše diferenciranja koja ne uspevaju da prođu jedan ili više od ovih testova. Ako se neki hotel propagira kao najviši hotel na svetu, razlikom koja apsolutno nije bitna za mnoge turiste - on ih onda u stvari odbija, te takvo diferenciranje neće imati uspeha. Prema tome, izbor konkurentskih prednosti može biti težak, ali takvi izbori mogu biti ključni za uspeh. Neke konkurentske prednosti mogu biti odmah odbačene, jer su suviše slabašne, suviše skupe za razvijanje ili suviše nekonzistentne sa profilom preduzeća.

5.2.3 Izbor opšte strategije pozicioniranja

Potpuno pozicioniranje marke naziva se *propozicija vrednosti* marke - potpuna kombinacija koristi na osnovu kojih se marka diferencira i pozicionira. To je odgovor na pitanje kupca „Zašto treba da kupim vašu marku?” Slika 7-6 pokazuje moguće

propozicije vrednosti na kojima kompanija može da pozicionira svoje proizvode (vrednosno pozicioniranje). Na ovoj slici pet kockica predstavljaju dobitne propozicije vrednosti - diferencijacija i pozicioniranje koje pružaju kompaniji konkurentsku prednost. Tri kockice, međutim, predstavljaju gubitničke propozicije vrednosti. Centralna kockica predstavlja u najboljem slučaju marginalnu propoziciju. Pet dobitničkih propozicija vrednosti na kojima kompanije mogu da pozicioniraju svoje proizvode su: više za više, više za isto, isto za manje, manje za mnogo manje i više za manje.[100]

1. Više za više. Pozicioniranje „više za više” podrazumeva pružanje proizvoda ili usluge superiornog kvaliteta i zaračunavanje više cene da bi se pokrili viši troškovi. Hoteli Ritz-Carlton, sladoled Haagen Daaz, kafa Starbucks, satovi Rolex, pribor za pisanje Mont Blanc i Cross, automobili Mercedes i BMW, aparati za domaćinstvo Viking - svaki polaže pravo na superioran kvalitet, vrhunsku izradu, trajnost, performanse ili stil i zaračunavaju cene shodno tome. Ne samo da je tržišna ponuda visokog kvaliteta, ona kupcu daje prestiž. Ona simbolizuje status i otmen stil života. Razlika u ceni često nadmašuje stvarni dodatak u kvalitetu.

Prodavci koji nude „samo najbolje” mogu da se nađu u svakoj kategoriji proizvoda i usluge, od hotela, restorana, hrane i mode do auta i aparata za domaćinstvo. Potrošači su ponekad iznenađeni, čak oduševljeni, kada novi konkurent uđe u kategoriju sa markom sa neobično visokom cenom. Marke „više za više” mogu biti veoma ranjive. One često prizivaju imitatore, koji tvrde da nude isti kvalitet ali po nižoj ceni. Luksuzna dobra koja se dobro prodaju tokom prosperiteta mogu zapasti u probleme tokom ekonomskih teškoća, kada kupci postanu oprezniji u njihovom trošenju. Firme na ovom tr-

Slika 7-6 *Moguće propozicije vrednosti*[101]

		Cena		
		Viša	Ista	Manja
Koristi	Više	Više za više	Više za isto	Više za manje
	Iste			Isto za manje
	Manje			Manje za manje

žišnom prostoru moraju stalno da inoviraju da bi zadržale njihov brend ispred konkurencije.

2. Više za isto. Kompanije mogu da napadnu konkurentovo pozicioniranje više za više uvođenjem marke koja nudi uporedivi kvalitet, ali po nižoj ceni. Na primer, Toyota je uvela svoju liniju Lexus sa propozicijom vrednosti „više za isto” u odnosu na Mercedes i BMW. Zbog dramatičnih efekata koje može da izazove ova strategija, kompanije štite svoje proizvode putem patentiranja kritičnih procesa ili delova, kreiranjem imena brenda ili korišćenjem drugih defanzivnih strategija da bi smanjile eroziju tržišnog učešća, ako konkurent uvede proizvod koji nudi više za isto.

3. Isto za manje. Ova strategija se koristi ako firma želi da stekne tržišno učešće. Pozicioniranje proizvoda koji nudi iste koristi po nižoj ceni je jedna od najstarijih strategija u poslovanju. Nuđenje „isto za manje” može biti moćna propozicija vrednosti - svako voli dobar posao. Na primer, Dell nudi kompjutere ekvivalentnog kvaliteta po nižoj „ceni za performase”. Ako se takva ponuda može da zadrži u dužem periodu, konačno će prisiliti konkurenciju da napusti tržište. Možda nijedna druga delatnost nije tako radikalno pogođena primenom ove strategije kao što je maloprodaja. Diskontne prodavnice kao što su Carrefour i Wal-Mart i „ubice kategorije” takođe koriste ovo pozicioniranje. One ne mogu da tvrde da nude različite ili bolje proizvode. Umesto toga, one nude mnoge iste marke kao robne kuće i specijalizovane prodavnice, ali uz značajan diskont zasnovan na superiornoj kupovnoj moći i poslovanju uz niske troškove. Druge kompanije razvijaju imitativne marke, ali marke sa nižom cenom, u nastojanju da privuku kupce od tržišnog lidera.

4. Manje za mnogo manje. Skoro uvek postoje tržišta za proizvode koji nude manje i prema tome koštaju manje. Malo ljudi može sebi da priušti „zaista najbolje” u svačemu što kupuju. U mnogim slučajevima, potrošači će se rado odlučiti za manje nego optimalne performanse ili se odreći nekih suvišnih sitnica u zamenu za nižu cenu. Na primer, mnogi putnici koji traže smeštaj ne preferiraju da plate za nešto što smatraju nepotrebnim ekstra, kao npr. bazen, pridodati restoran ili cveće u sobi, malu čokoladu na jastuku i sl. Hotelski lanci kao što su Ramada Limited, Holiday Inn Express i Motel 6 suspenduju neke od ovih sitnica i shodno tome zaračunavaju nižu cenu.

Pozicioniranje „manje za mnogo manje” podrazumeva podmirivanje nižih performansi ili zahteva kvaliteta od strane potrošača uz mnogo nižu cenu. Southwest Airlines, američki konzistentno najpro-

fitabilniji avio-prevoznik takođe praktikuje ovu vrstu pozicioniranja.[102] Od samog početka, Southwest je pozicionirao sebe čvrsto kao niskobudžetskog avio-prevoznika. Southwestovi putnici su naučili da lete bez nepotrebnih sitnica, malih znakova pažnje. Na primer, avio-prevoznik ne nudi obroke - samo kikiriki, nema rezervisanih mesta na letovima, ali im nudi besprekornu osnovnu uslugu - prevoz putnika tamo gde žele da putuju na vreme i sa njihovim prtljagom uz šokantno nisku cenu, privlačeći tako putnike koji bi inače putovali autobusom ili kolima. Jedan analitičar je sumirao Southwestovo pozicioniranje „manje za mnogo manje” na ovaj način: „Nije luksuzno, ali je jeftino i zabavno”.

5. Više za manje. Naravno, dobitna propozicija vrednosti bila bi da se ponudi „više za manje”. Mnoge kompanije tvrde da to rade. I, u kratkom roku, neke kompanije stvarno mogu da ostvare takvu uzvišenu poziciju: najbolji proizvod ili usluga po najnižoj ceni. Pa ipak, u dugom roku, vrlo teško će kompanija uspeti da zadrži tu poziciju. Nuditi više obično košta više, što otežava održavanje obećanja da se nudi „više za manje”. Kompanije koje nastoje da isporuče oboje mogu izgubiti poziciju od konkurenata koji su više fokusirani.

O vrednosnom pozicioniranju biće još reči i kod politike marke i cena. Sve u svemu, svaka marka mora da prihvati strategiju pozicioniranja koja je oblikovana da opslužuje potrebe i želje njenih ciljnih tržišta. Strategija „više za više” privućiće jedno ciljno tržište, strategija „manje za mnogo manje” privućiće drugo itd. Prema tome, na svakom tržištu obično ima prostora za mnogo različitih kompanija, od kojih svaka uspešno zauzima različitu poziciju. Važno je da svaka kompanija mora da razvije sopstvenu dobitnu strategiju pozicioniranja, koja je čini specijalnom za njene ciljne kupce.

5.3 Komuniciranje i distribuiranje izabrane pozicije

Kada je jednom formulisalo jasnu strategiju pozicioniranja, preduzeće mora da preduzme snažne korake da prenese i komunicira željenu poziciju do ciljnih kupaca. Svi naponi marketing miksa preduzeća moraju da podrže strategiju pozicioniranja. Pozicioniranje preduzeća zahteva konkretne akcije, a ne samo priču. Ako preduzeće odluči da svoju poziciju gradi na boljem kvalitetu i usluzi, prvo mora *distribuirati* tu poziciju. Prednost rešavanja problema pozicioniranja je u tome što omogućava preduzeću da reši problem marketing miksa. Marketing miks - proizvod, cena, distribucija i promocija - je, u suštini, razrada taktičkih detalja strategije pozicioniranja. Ako preduzeće hoće da zauzme poziciju

„visokog kvaliteta”, onda mora proizvoditi proizvode visokog kvaliteta, tražiti visoke cene, tražiti kanale distribucije do kupca koji su visokog kvaliteta i svoju promociju komunicirati preko kanala koji su veoma zahtevni. To je jedini put da se obezbedi da pozicija i imidž visokog kvaliteta budu konzistentni i uverljivi.

Preduzećima je često lakše da dođu do dobre strategije pozicioniranja nego da je sprovedu. Utvrđivanje pozicije ili njeno menjanje obično zahteva dugo vremena. Nasuprot, pozicije kojima je trebalo nekoliko godina da se steknu, mogu brzo biti izgubljene. Kada preduzeće jednom stekne željenu poziciju, mora sa dužnom pažnjom da održava tu poziciju putem konzistentnih performansi i komunikacija. Mora budno da prati i adaptira poziciju vremenom da bi odgovorilo na promene u potrebama potrošača i strategijama konkurenata. Međutim, preduzeće treba da izbegava nagle promene koje mogu da zbune potrošače. Umesto toga, pozicija proizvoda treba da se razvija postepeno uz stalno adaptiranje marketing sredini.

Pozicioniranje kompanije i marke trebalo bi da se sumira u **saopštenju o pozicioniranju**. Kompanije obično razvijaju nezaboravno saopštenje da bi komunicirale njihovu željenu poziciju. Kompanija za iznajmljivanje automobila Avis originalno se pozicionirala sa saopštenjem i snažnim podržavajućim programom da ubedi kupce sa kampanjom: „Mi smo broj dva u iznajmljivanju automobila. Zašto se onda vozite sa nama? Zato što se više trudimo!” To je primer implicitnog pozicioniranja prema lideru agenciji Herz i udaljavanja od Nacionala, koji je bio treći, blizu Avisa. Ove izjave imaju za cilj da kreiraju pozitivan imidž u mislima ciljnih kupaca. I drugi može, kada je kreativan, biti vrlo uspešan. Na ovo saopštenje Avisa se nije gledalo samo kao na nešto što je istinito; ono je takođe apeleovalo na prirodnu simpatiju ljudi za slabiju stranu.

Drugo pozicioniranje je **pozicioniranje udaljavanjem od konkurenata** (disocijacija klase proizvoda). Takvo pozicioniranje je manje uobičajeno, ali je uspešno posebno kada se uvodi novi proizvod koji se razlikuje od tipičnih proizvoda u postojećoj kategoriji. Bezolovni benzin i tubeless gume su nove klase proizvoda pozicionirane u odnosu na običan benzin i gume koje nisu tubeless. Primetno je odvajanje od „prirodne” klase proizvoda i kretanje ka asocijaciji sa klasom novog proizvoda. Na nivou marke verovatno najuspešnije pozicioniranje protiv klase proizvoda je pozicioniranje osvežavajućeg napitka „7 Up”, koji je postao osvežavajuće piće br. 3 kada se pozicionirao kao Un-cola; sveža, „bez

kofeina” i za gašenje žeđi alternativa za Coca colu i Pepsi colu.

5.4 Merenje pozicioniranja: perceptualno mapiranje

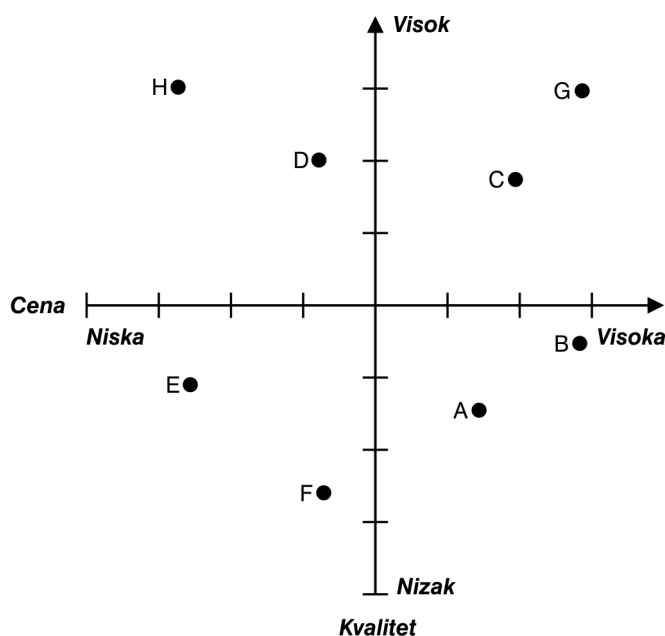
U određivanju strategije pozicioniranja proizvoda, preduzeća često koriste **mapu pozicioniranja** preduzeća, proizvoda/usluge ili marke. Izrada mape pozicioniranja - zadatak koji se ponekad označava kao **perceptualno mapiranje** - je koristan način za grafičko prikazivanje kupčevih percepcija alternativnih proizvoda. Ove mape daju vizuelnu sliku distinktivnih karakteristika proizvoda ili usluge, identifikuju prirodu konkurentskih pretnji i mogućnosti i rasvetljavaju gepove koji postoje između percepcija kupca i menadžmenta vezane za konkurentske proizvode i usluge.

Za kreiranje perceptualne mape, istraživači najpre identifikuju attribute koji su važni za kupce, a onda mere kako firma i njeni konkurenti funkcionišu po svakom atributu. Rezultati se onda mogu naneti na kartu, koristeći horizontalnu osu kao merilo jednog atributa, a vertikalnu osu za drugi. Pošto su karte dvodimenzionalne, perceptualne mape se obično limitiraju na dva atributa. U većini slučajeva atribut se može isporučiti na nekoliko različitih nivoa. Neke od ovih varijacija je lako izmeriti. Na primer, vreme putovanja može biti brže ili sporije, a cene mogu biti niže ili više. Ocena drugih atributa može biti vrlo subjektivna (ako npr. pitate kupce da ocene nivo ugodnosti, komfora ili kvalitet lične usluge sa kojim se susreću u različitom kontekstu).

Obično se koriste dve dimenzije na mapi pozicioniranja i one se biraju da bi reflektovale ključne preferencije kupaca. Tako, na primer, ako bi za datu uslugu (npr. hotelski smeštaj) ti atributi bili cena i kvalitet, onda bi bilo moguće konstruisati mapu kao na slici 7-7. Na takvoj mapi pozicioniranja moguće je uneti različite konkurišuće usluge. Naravno, da bi ih tačno uneli, to znači da su dve ose graduirane adekvatnim skalama. Sa takvim podacima raspoloživim u ovoj formi, može se na prvi pogled videti kako se poredе različite usluge. Na primer, hoteli G i H nude skoro identičan kvalitet, ali je G daleko skuplji. Slično, hoteli E i H nude uslugu po sličnoj ceni, ali ovaj zadnji pruža mnogo viši nivo kvaliteta.

Što su firme, proizvodi/usluge ili marke bliže pozicionirane na mapi, to je verovatnije da će biti više konkurentske. Mapa pozicioniranja je jednostavan, grafički prikaz percepcija ljudi vezanih za konkurentske marke. Marke koje su u neposrednoj blizini jedne drugih na mapi pozicioniranja su po-

Slika 7-7 Primer mape pozicioniranja[103]



znate kao *konkurentski setovi* maraka. One konkurišu direktnije jedne protiv drugih nego protiv ostalih maraka na mapi.

Mapa pozicioniranja može biti bazirana bilo na objektivnim ili subjektivnim atributima, ili na nekoj njihovoj kombinaciji. Pored toga što omogućuju poređenje, takve mape mogu da ukažu na područje osnovne tražnje, koje bi na slici 7-7 bilo levi gornji kvadrant, tj. visok kvalitet/niska cena - najprivlačnija kombinacija za kupce. Poznavanje područja osnovne tražnje omogućava firmi da smisli kako može najbolje da repositionira bilo koju od njenih usluga koje padaju van tog područja. Zadatak pozicioniranja može zahtevati značajno komuniciranje i kampanju promocije koji će se koristiti da skrenu pažnju kupcima na promene koje su se dogodile.

Ponekad područje osnovne tražnje nije tako sasvim očigledno kao u prethodnom slučaju. Primer za to može biti gde postoje različite podgrupe sa različitim preferencijama. U tim okolnostima potrebna je dalja analiza i može se koristiti tehnika poznata kao klaster analiza za identifikovanje grupa sa istim ili sličnim interesima. Iz ovoga je moguće identifikovati dimenzije pozicioniranja koje su značajne za različite tržišne segmente.

Moguće su tri široke opcije:[104]

1. Jačanje sadašnje pozicije u odnosu na konkurente. Idealno, ovo se radi na način koji izbegava direktan napad. Klasičan primer za ovo bila je kampanja Avisa, kompanije za rentiranje automobila, koja je kreirala pozitivnu korist iz toga što je druga, iza Hertza kao tržišnog lidera.

2. Identifikovanje nezauzete pozicije na mapi. Ova opcija nastoji da pronađe gep na tržištu.

3. Repozicioniranje konkurencije.

Nikada se ne sme zaboraviti da, kao i sam proizvod ili usluga, i strategija pozicioniranja može imati ograničeni vek trajanja. To znači da je treba povremeno preispitivati kako bi se bilo sigurno da nije zastarela i da je još uvek relevantna za svoje ciljno tržište.

Pošto omogućava da se identifikuju tržišne mogućnosti razmatranjem pozicija koje nisu podmiрене uslugama konkurencije, pozicioniranje pomaže da se utiče na poboljšanje i redizajn postojeće ponude i razvoj novih proizvoda i usluga. Ono, takođe, omogućava razmatranja mogućih poteza i reakcija konkurenata, čime se obezbeđuju dalji inputi za formulisanje strategije.

Kada menadžment odluči o svojoj strategiji pozicioniranja, može se vratiti na zadatak razvoja detaljnog marketing miksa. Odluke o pozicioniranju određuju ko će biti konkurenti preduzeća. Kada postavlja svoju strategiju pozicioniranja, preduzeće treba da oceni svoje snage i slabosti u odnosu na te potencijalne konkurente i odabere poziciju u kojoj može da ostvari snažnu konkurentsku prednost.

5.5 Repozicioniranje

Ponekad, ipak, proizvod ili usluga treba da se repositioniraju zbog promene ukusa kupca ili slabih rezultata prodaje. *Repositioniranje* se odnosi na menjanje ciljnog tržišta, diferencijalne prednosti ili i jednog i drugog. Mogu se slediti razne opcije. Preduzeće može da odluči da uvede novu marku, promeni postojeću marku, promeni uverenja o posto-

jećoj marki, promeni uverenja o konkurentskim markama, promeni stepen značaja atributa, uvede nove ili zanemarene attribute ili nađe novi tržišni segment.[105] Proces repozicioniranja je isti kao i inicijalno pozicioniranje, uz dodatak još jednog elementa - uklanjanja imidža starog pozicioniranja.

Razlozi za repozicioniranje su brojni: možda zbog toga što je prvi put zauzeta neuspešna pozicija, ili zbog toga što ste pokušali i niste uspeli da u potpunosti ostvarite željenu poziciju, ili možda što ste došli do saznanja da konkurenti, koji su suviše brojni i/ili suviše moćni, idu u istom pravcu, ka istoj poziciji, praveći tako veliku gužvu, ili ste možda uočili novu mogućnost koju želite da iskoristite. Svaka od ovih situacija je relativno uobičajena u ugostiteljstvu i turizmu. Repozicioniranje se može koristiti i da bi se apelovalo na novi segment, da se doda novi segment uz istovremeno zadržavanje onog starog, ili da se poveća veličina segmenta. Renoviranje i repozicioniranje starih hotela postala je danas uobičajena praksa.

Koristan okvir za analiziranje opcija repozicioniranja pruža slika 7-8. Koristeći diferencijaciju proizvoda i ciljno tržište kao ključne varijable, prikazane su četiri generičke strategije repozicioniranja.[106]

1. Repozicioniranje imidža. Prva opcija je da proizvod i ciljno tržište ostanu isti, ali da se promeni imidž proizvoda. Na tržištima gde proizvodi predstavljaju vid samoizražavanja, proizvod može biti prihvatljiv u pogledu funkcionalnosti, a ipak doživeti neuspeh zbog toga što mu nedostaje potreban imidž. Na tržištu patika, Nike i Adidas su preusmerili fokus sa isticanja kvaliteta obuće na izgrađivanje popularnosti kod mladih, primenjujući oglašavanje u kome učestvuju ličnosti iz sveta sporta i koristeći čuvene slogane kao što je Nike slogan „Just do it”.

2. Repozicioniranje proizvoda. Sa ovom strategijom proizvod se modifikuje da bi bio prihvatljiviji za svoje sadašnje ciljno tržište. Preduzeće može npr. da poveća veličinu svog proizvoda ili izvrši neku drugu promenu.

3. Neopipljivo repozicioniranje. Ova strategija obuhvata ciljanje različitih tržišnih segmenata sa istim proizvodom. Poznati primer za ovu vrstu repozicioniranja je gazirano piće Lucozad, koje je vremenom repozicionirano od pića za bolesne ljude kojima je nedostajala tečnost ka marki koja je za one koji su zdravi i sposobni, posebno ako učestvuju u fizičkim aktivnostima (sportisti, na primer). Ovaj proizvod je u početku ciljao na decu. Marketing istraživanja su pokazala da majke koriste ovaj napitak za osveženje u toku dana i marka je u

Slika 7-8 Strategije repozicioniranja[107]

		Proizvod	
		Isti	Različit
Tržišta	Pasivan	Repozicioniranje imidža	Repozicioniranje proizvoda
	Različita	Neopipljivo repozicioniranje	Opipljivo repozicioniranje

skladu sa tim repozicionirana, tako da cilja na ovaj novi segment. Potom su preko reklama, u kojima su se pojavljuju britanski olimpijci, osvežavajuća svojstva ovog napitka iskorišćena s ciljem da se učini privlačnim za šire tržište (za mlade ljude).

4. Opipljivo repozicioniranje. Kada se menja i proizvod i ciljno tržište, preduzeće onda praktikuje opipljivo repozicioniranje. Na primer, preduzeće može odlučiti da se pomera na donji ili gornji deo tržišta po ceni i kvalitetu svojih proizvoda, uvodeći novi izbor svojih proizvoda da bi podmirilo potrebe novih ciljnih kupaca. Mercedes je smatrao nužnim da koristi opipljivo repozicioniranje i repozicioniranje proizvoda imajući u vidu japansku konkurenciju. Opipljivo repozicioniranje se pojavilo u formi razvoja novog proizvoda (npr. auta za gradsku vožnju) za apelovanje na nove ciljne kupce. Repozicioniranje proizvoda je, takođe, zahtevalo da se na njegovim postojećim tržišnim segmentima snize troškovi razvoja i proizvodnje imajući u vidu rivale sa nižim cenama kao što je Toyotin auto Lexus.

KRATAK PREGLED SADRŽAJA GLAVE

U ovoj glavi razmotrene su ključne aktivnosti u segmentaciji tržišta, izboru ciljnog tržišta, diferenciranju i pozicioniranju. Bavili smo se pitanjima vezanim za sam koncept, koristi i proces segmentacije. Svi potrošači na tržištu nemaju iste potrebe i možemo ih bolje uslužiti ukoliko tržište segmentiramo na grupe sa istim potrebama. Za uspešnu segmentaciju tržišta krajnjih potrošača koristi se niz različitih osnova, koje se mogu podeliti u dve grupe: one koje su vezane za karakteristike potrošača (geografske, socio-demografske i psihografske) i one koje se odnose na ponašanje potrošača.

Kada su identifikovani različiti segmenti nekog tržišta, treba doneti odluku o tome koje segmente treba obrađivati. Ovo je neophodno zbog toga što preduzeća, uglavnom, nisu u stanju da diferencirano obrađuju sve segmente. Zato se mora preduzeti

ocena segmenata, koji su orijentisani na ciljeve preduzeća ili poslovnog područja. Firma treba da oceni segmente i odluči koje će od njih da opslužuje. Pri oceni tržišnog segmenta mora voditi računa o tri aspekta: 1) veličini i rastu segmenta, 2) strukturnoj atraktivnosti segmenta i 3) postavljenim ciljevima i resursima preduzeća.

Segmentacija tržišta predstavlja napor da se povećava preciznost određivanja ciljnih tržišta preduzeća. Može se obaviti na mnogo različitih nivoa: preduzeća mogu da ne vrše nikakvu segmentaciju (masovni marketing), potpunu segmentaciju (mikromarketing) ili nešto između (marketing segmenta ili marketing niše), odnosno praktični koncepti za stupnjevanje stepena segmentacije su: nulto segmentiranje, formiranje segmenata, formiranje niša i atomizirano segmentiranje. Za svako od ovih stupnjevanja postoji jedna ili više strategija marketinga: nediferencirani masovni marketing, diferencirani masovni marketing, marketing orijentisan na segment, marketing orijentisan na niše i marketing za individualnog kupca.

Pozicioniranje je izbor: 1) ciljnog tržišta: gde želimo da konkurišemo? i 2) diferencijalne prednosti: kako želimo da konkurišemo? Cilj je da se kreira i zadrži distinktivno mesto na tržištu za preduzeće i/ili njegove proizvode. Snažne pozicije se ne grade na praznim obećanjima. Pozicioniranje počinje sa diferenciranjem marketing ponude preduzeća, tako da će ono da pruži veću vrednost potrošačima nego što nudi ponuda konkurenata. Nije stvar samo u tome da se bude različit; uspeh dolazi od toga da se bude različit na način koji kupci žele.

Preduzeće ili tržišna ponuda mogu biti diferencirani duž linija proizvoda, usluga, kadrova ili imidža, objektivno i subjektivno, opipljivo i neopipljivo. Uspešno pozicioniranje počiva na četiri ključna faktora: jasnoća, konzistentnost, kredibilitet i konkurentnost. U formulisanju i komuniciranju strategije pozicioniranja, menadžment može da koristi brojne alternativne osnove za pozicioniranje.

Zadatak pozicioniranja se sastoji od tri faze: 1) identifikovanje seta mogućih konkurentskih prednosti na kojima se gradi pozicija, 2) izbor pravih konkurentskih prednosti i 3) uspešno komuniciranje i distribuiranje odabrane pozicije na tržištu.

Ponekad, ipak, proizvod ili usluga treba da se repozicioniraju zbog promene ukusa kupca ili slabih rezultata prodaje. Repozicioniranje se odnosi na menjanje ciljnog tržišta, diferencijalne prednosti ili i jednog i drugog. Mogu se slediti razne opcije: repozicioniranje imidža, repozicioniranje proizvoda, neopipljivo i opipljivo repozicioniranje.

PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBU

1. Razmotrite prednosti segmentacije tržišta.
2. Izvršite segmentaciju tržišta sladoleda. Iskoristite najmanje tri različite osnove za segmentaciju i opišite segmente koji se javljaju kao rezultat segmentacije.
3. Koje su koristi masovnog marketinga u odnosu na segmentaciju tržišta za preduzeće? Objasnite to na primeru proizvođača proizvoda i davaoca usluge.
4. Navedite različite nivoe segmentacije i strategije koje se mogu koristiti na svakom od njih.
5. Mnoge kompanije za proizvodnju robe široke potrošnje počele su odnedavno da ispituju mogućnost primene strategije kastomiziranog marketinga. Koje su prednosti i mane takve strategije?
6. Jedna firma želi da na tržište lansira novi keks, ali nije sigurna kako da ga pozicionira. Napravite mapu pozicioniranja na tržištu keksa određujući marke koje konkurišu u istom prostoru, kao i to da li ima praznina gde trenutno nema nijedne velike marke.
7. Koja je razlika između pozicioniranja i repozicioniranja? Odaberite marku koja je pozicionirana na tržištu i opišite njeno staro i novo pozicioniranje. Kojoj od opcija repozicioniranja najviše liči strategija koja je primenjena u repozicioniranju?

LITERATURA

1. Freyer, W. (2009), *Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich die Tourismuswirtschaft*, 6., überarbeitete und ergänzte Auflage, Oldenbourg Verlag, München, str. 185.
2. Kotler, P. / Bowen, J. / Makens, J. (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Third Edition Prentice Hall-Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 263-264.
3. Isto, str. 264.
4. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice-Hall Europe, London, str. 379; Kotler, P. and Bliemel, F. (1999), *Marketing Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, str. 426; Kotler, P. (2000), *Marketing Mngement*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 256; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), *Principles of Marketing*, Fourth European Edition, Pearson Education, Harlow, England, str. 391; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), *Principles of Marketing*, twelfth edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 184-185; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), *Principles of Marketing*, 14th edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 14th edition, str. 190. .
5. Kerin, R. A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W., Rudelius,

- W. (2003), *Marketing*, 7th Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, str. 239.
6. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrell, O. C. (2006), *Marketing: Concepts and Strategies*, Fifth European Edition, Houghton Mifflin, Boston, str. 223.
 7. McDonald, M., and Dunbar, I. (2004), *Market Segmentation: How to do it, How to profit from it*, Elsevier, Amsterdam, str. 37.
 8. Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 185; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 191.
 9. Reid, R. D. and Bojanić, D. C. (2006), *Hospitality Marketing Management*, fourth edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str. 123.
 10. Kotler, P. and Bliemel, F. (1999), str. 427; Kotler, P. / Bowen, J. / Makens, J. (2003), str. 280.
 11. Kotler, P. and Bliemel, F. (1999), str. 426-427; Lamb, C. W., Hair, J. F. and McDaniel, C. (2010), *Marketing*, Tenth Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio, USA, str. 231; Lancaster, G. and Massingham, L. (2011), *Essentials of Marketing Management*, Routledge-Taylor & Francis Group, London and New York, str. 78 i 81-83.
 12. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrell, O. C. (2006), str. 225; McDonald, M., and Dunbar, I. (2004), str. 55; Engel, J. F., Fiorillo, H. F. and Cayley, M. A. (1972), *Marketing Segmentation: Concepts and Applications*, Holt Rinehart and Winston, New York, str. 2-3.
 13. Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J. (1996), *Services Marketing*, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, str. 181.
 14. Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J. (1996), str. 183.
 15. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 415; Kerin, R. A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W., Rudelius, W. (2003), str. 245; Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrell, O. C. (2006), str. 240-241; McDonald, M., and Dunbar, I. (2004), str. 54; Engel, J. F., Fiorillo, H. F. and Cayley, M. A. (1972), str. 178-181; Meffert, H. (1998), str. 314; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 190; Homburg, C. / Krohmer, H. (2003), str. 61; Bruhn, M. (1995), str. 54; Bruhn, M. (2004), str. 59-60; Bruhn, M. (2009), str. 59-60; Kotler, P. / Bowen, J. / Makens, J. (2003), str. 276; Reid, R. D. and Bojanić, D. C. (2006), str. 125-126; Lancaster, G. and Massingham, L. (2011), str. 80; Lamb, C. W., Hair, J. F. and McDaniel, C. (2010), str. 233; Kreutzer, R. T. (2010), *Praxisorientiertes Marketing: Grundlagen - Instrumente - Fallbeispiele*, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 173; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 194; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 200; Whalley, A. (2010), str. 75-76; Dibb, S. and Simkin, L. (2010), Target segment strategy, u Baker, M. J. & Saren, M. (eds.) (2010), *Marketing Theory*, 2nd Edition, SAGE, London, str. 252; Moore, K. and Pareek, N. (2006), *Marketing: The Basics*, Routledge, London and New York, str. 132; Ferrell, O. C. and Hartline, M. D. (2011), *Marketing Strategy*, Fifth Edition, South-Western, Cengage Learning, str. 172-173; Hollensen, S. (2010), *Marketing Management: A Relationship Approach*, Second Edition, Financial Times-Prentice Hall-Pearson Education, Harlow, England, str. 286-287; Blythe, J. and Megicks, P. (2010), *Marketing Planning: Strategy, Environment and Context*, Prentice Hall - Financial Times - Pearson Education, Harlow, England, str. 176.
 16. Bahrman, M. (2002), *Die CHAID-Analyse als neue Methode der Marktsegmentierung im Tourismus*, Dissertation, Universität Trier, str. 91.
 17. Lydecker, T. (1994), Men & Women: Two different markets sharing a table, *Restaurant USA*, August, str. 22-30, citirano prema Hsu, C. H. C. and Powers, T. (2002), *Marketing Hospitality*, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, str. 70.
 18. Bowie, D. and Buttle, F. (2004), *Hospitality Marketing - An introduction*, Elsevier Butterworth - Heinemann, Oxford, str. 70-71.
 19. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 195.
 20. Bowie, D. and Buttle, F. (2004), str. 72.
 21. Meffert, H. (1998), str. 186; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 196-197.
 22. Freyer, W. (2009), str. 189-190.
 23. Öko-Institute e.V. Institut für angewandte Ökologie, ISOE, Universität Lüneburg, AMEROPA-REISEN GmbH, Deutsche Bahn AG, INVENT (2005), *Traumziel Nachhaltigkeit: Innovative Vermarktungskonzepte nachhaltiger Tourismusangebote für den Massenmarkt*, Verbundpartner INVENT, str. 8-9; vidi takode: Freyer, W. (2009), str. 191-195.
 24. Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J. (1997), *Marketing*, 11th edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston, str. 167.
 25. Bowie, D. and Buttle, F. (2004), str. 65.
 26. Homburg, C. / Krohmer, H. (2003), str. 316.
 27. Freyer, W. (2009), str. 188.
 28. Abell, D. (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, str. 198.
 29. Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J. (1997), str. 169-170.
 30. Kotler, P. (2000), str. 262-263; Bowie, D. and Buttle, F. (2004), str. 74.
 31. Kotler, P. (2000), str. 269-270.
 32. Kotler, P. / Bowen, J. / Makens, J. (2003), str. 273.
 33. Kotler, P. (2000), str. 267.
 34. Kotler, P. / Bowen, J. / Makens, J. (2003), str. 273.
 35. Meffert, H. (1998), str. 203.
 36. Kotler, P. and Bliemel, F. (1999), str. 456-457; Kotler, P. / Bowen, J. / Makens, J. (2003), str. 277-278; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 195; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 201; Freytag, P. V. and Clarke, A. H. (2001), Business to business market segmentation, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 6, str. 473-486; Blythe, J. and Megicks, P. (2010), str. 177-179.
 37. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 412-413; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 195; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 201.
 38. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 380-384; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 392-397; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, Twelfth Edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 240-247; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), *Marketing Management*, 14th Edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 232-235; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 195; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 201-207.
 39. Kotler, P. and Bliemel, F. (1999), str. 428-432.
 40. Kara, A., Kaynak, E. (1997): Markets of a single customer: exploiting conceptual developments in market segmentation, *European Journal of Marketing*, Vol 31, No. 11/12, str. 884.
 41. Pine, B. J. (2005): Mass Customization in the 21st Century, Innovations in Product Development Conference, www.StrategicHorizons.com., str. 2.
 42. Becker, J. (2000a), *Marketing Strategien*, Verlag Vahlen, München, str. 145; Becker, J. (2000b), *Der Strategietrend*

- im Marketing*, Verlag Vahlen, München, str. 5; Becker, J. (1998), *Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategisches und operativen Marketing-Managements*, 6. Auflage, Verlag Vahlen, München, str. 294.
43. Thomas, A. R. and Nelsen, K. (2007), What Is Direct Marketing? u Thomas, A. R., Lewison, D. M. Hauser, W. J. and Foley, L. M. (eds.) (2007), *Direct Marketing in Action: Cutting-Edge Strategies for Finding and Keeping the Best Customers*, Praeger Publishers, Westport, str. 4.
 44. Reid, R. D. and Bojanić, D. C. (2006), str. 139.
 45. Freyer, W. (2009), str. 376-377.
 46. Isto, str. 375.
 47. Cooper, C. and Hall, C. M. (2008), *Contemporary Tourism: An International Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 62-65; Novelli, M. (ed.) (2005), *Niche Tourism: Contemporary issues, trends and cases*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 1-3; Ioannides, D. and Debbage, K. (1997), Post-Fordism and flexibility: the travel industry polyglot, *Tourism Management*, Vol, 18, No. 4, str. 229-241; Conti, G. and Perelli, C. (2005), Traditional Mass Tourism Destinations: the decline of Fordist tourism facing the rise of vocational diversification, str. 1-20.
 48. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 240.
 49. Becker, J. (2000b), str. 12-13.
 50. Kara, A., Kaynak, E. (1997), str. 884; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 196.
 51. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 416; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 419.
 52. Becker, J. (2000b), str. 16-17.
 53. www.Accor.com, *2007 Annual Report*, pristup14.06.2008; Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2003), str. 281.
 54. Dibb, S. (2000), Market Segmentation, u K. Blois, ed., *The Oxford Textbook of Marketing*, Oxford University Press, Oxford, str. 399-400.
 55. Kotler, P. and Bliemel, F. (1999), str. 428.
 56. Becker, J. (2000b), str. 19.
 57. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 380-381; Kotler, P. (2000), str. 256-257; Kotler, P. and Bliemel, F. (1999), str. 429.
 58. Becker, J. (2000b), str. 31.
 59. Dalgic, T. and Leeuw, M. (1994), Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases, *European Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 4, str. 41-42.
 60. Kotler, P. (1989), From Mass Marketing to Mass Customization, *Planning Review*, 17 (5), str. 10-23 i 47.
 61. Dalgic, T. and Leeuw, M. (1994), str. 51.
 62. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 381; Kotler, P. (2000), str. 257; Kotler, P. and Bliemel, F. (1999), str. 429; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 242.
 63. Becker, J. (2000b), str. 38.
 64. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 243.
 65. Becker, J. (2000b), str. 39.
 66. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 383; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 394.
 67. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 394.
 68. Pine, B. J. and Gilmore, J. H. (1998): Welcome to the Experience Economy, *Harvard Business Review*, July/August, str. 98; Pine, B. J. and Gilmore, J. H. (2001): Welcome to the Experience Economy, *Health Forum Journal*, September/October, str. 10-16; Sorensen, A. and Sundbo, J. eds. (2007), *Cases from the Experience Economy*, CELF Center for Leisure Management Research, Nykøbing Falster and Roskilde University, Roskilde, Denmark; Angel, S. and Hansen, P. J. (2006), *In Search of the Experience Economy*, Nordic Innovation Centre, Oslo; Desmet, P. and Hekkert, P. (2007), Framework of Product Experience, *International Journal of Design*, Vol. 1, No. 1, str. 57-66; Gilmore, J. H. (2003), *Frontiers of the Experience Economy*, Darden University of Virginia, Batten Institute; Smith, S. and Wheeler, J. (2002), *Managing the customer experience: Turning customers into advocates*, Pearson Education, London; Freund de Klumbis, D., *Seeking the „ultimate hotel experience“*, Ramon Llull University, Barcelona.
 69. Robinson, M. and Novelli, M. (2005), Niche tourism: an introduction, u Novelli, M. ed. (2005), *Niche Tourism: Contemporary issues, trends and cases*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 9.
 70. Isto.
 71. Becker, J. (2000b), str. 40.
 72. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 383-384; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 394.
 73. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 240.
 74. Becker, J. (2000b), str. 44.
 75. Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J. (1996), str. 187.
 76. Isto, str. 188-189.
 77. Isto, str. 189.
 78. Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 201; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 205.
 79. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 397; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 201.
 80. Becker, J. (2000b), str. 48.
 81. Isto, str. 49.
 82. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 417; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 201; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 206; Proctor, T. (2000), *Strategic Marketing: An Introduction*, Routledge Taylor & Francis Group, London & New York, str. 197-198.
 83. Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 203; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 207.
 84. Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J. (1997), str. 58.
 85. Kotler, P. (2000), str. 298.
 86. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 443; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 432.
 87. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 443-444; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 433; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 203; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 207.
 88. Jobber, D. (2001), *Principles and Practices of Marketing*, Third Edition, McGraw-Hill Book Company, London, str. 206-208; Jobber, D. (2004), *Principles and Practices of Marketing*, 4th edition, McGraw-Hill Book Company, London, str. 237-238; Jobber, D. and Fahy, J. (2006), *Foundations of Marketing*, 2nd edition, McGraw-Hill Book Company, London, *Osnovi marketinga*, prevod, "Data Status", Beograd, str. 130-132.
 89. Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 204-210; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 208.
 90. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 425; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 210.
 91. Aaker, D. A. (1995), *Strategic Market Management*, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, str.

- 197-199.
92. Kotler, P. / Bowen, J. / Makens, J. (2003), str. 286.
93. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 438-443; Kotler, P. (2000), str. 286-298; Kotler, P. / Bowen, J. / Makens, J. (2003), str. 286-288; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 424-428; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 318-321 i 376-380; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 204-206; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 211; Moore, K. and Pareek, N. (2006), str. 148-151.
94. Levitt, T. (1980), Marketing Success Through Differentiation of Everything, *Harvard Business Review*, January-February, str. 83.
95. Shoemake, S. and Shaw, M. (2008), *Marketing Essentials in Hospitality and Tourism: Foundations and Practices*, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 469; Bowie, D. and Buttle, F. (2004), *Hospitality Marketing: An introduction*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 104; Chacko, H. E. (1997), Positioning a Tourism Destination to Gain a Competitive Edge, *Ideas & Trends Hotel Online*, May.
96. Shoemake, S. and Shaw, M. (2008), str. 470-474; Bowie, D. and Buttle, F. (2004), str. 104-105.
97. Day, G. S. (1990), *Market Driven Strategy - Proces for Creating Value*, The Free Press, New York, str. 183-184.
98. Wind, Y. J. (1982), *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*, Addison Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, str. 81.
99. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 460; Kotler, P. / Bowen, J. / Makens, J. (2003), str. 289; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 207; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 212.
100. Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 208-210; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 212-215; Moore, K. and Pareek, N. (2006), str. 151-154.
101. Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 209; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 213.
102. Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 215; Senić, R. i Senić, V. (2008), *Menadžment i marketing usluga*, „Prizma”, Kragujevac, str. 184-185.
103. McDonald, M. and Payne, A. (1997), *Marketing Planning for Services*, Butterworth / Heinemann, Oxford, str. 100.
104. Isto, str. 101.
105. Doyle, P. (1998), *Marketing Management and Strategy*, Second Edition, Prentice Hall Europe, London, str. 86-88.
106. Jobber, D. (2001), str. 209-212; Jobber, D. (2004), str. 240-242; Jobber, D. and Fahy, J. (2006), str. 133-134.
107. Jobber, D. (2001), str. 209; Jobber, D. (2004), str. 240; Jobber, D. and Fahy, J. (2006), str. 133

DEO 3: STRATEGIJSKI MARKETING

.....● **GLAVA 8: STRATEGIJSKA DIJAGNOZA I CILJEVI**

.....● **GLAVA 9: FORMULISANJE STRATEGIJE MARKETINGA**

STRATEGIJSKA DIJAGNOZA I CILJEVI

"Planovi su ništa, planiranje je sve." (Dwight D. Eisenhower)

"Ne postoji ništa tako beskorisno kao raditi efikansno nešto što uopšte ne bi trebalo da se radi." (Peter Drucker)

CILJEVI IZUČAVANJA

Ova glava pomoći će vam da bolje razumete:

1. osnove strategijskog marketinga,
2. metode strategijske dijagnoze, odnosno analize (SWOT analiza, portfolio analiza),
3. utvrđivanje ciljeva organizacije i piramidu ciljeva u turizmu,
4. kako preduzeće formuliše viziju, misiju, vrednosti i ciljeve i zašto su oni važni,
5. kako se opšti ciljevi prevode u ciljeve marketinga,
6. specifičnosti utvrđivanja ciljeva u turizmu.

1 OSNOVE STRATEGIJSKOG MARKETINGA

Drugi korak u procesu marketing menadžmenta obuhvata razvoj marketing strategija na osnovu analize i dijagnoze marketinga uz konsultaciju ciljeva preduzeća. Ovo se označava i kao pravi **strategijski marketing**. On predstavlja srednjoročnu do dugoročnu koncepciju preduzeća. Imajući u vidu kompleksnu konstelaciju okruženja u kojem preduzeće posluje i njegovu visoku dinamiku promene, očito je da sve važnije postaje jasno određivanje

kursa preduzeća. Ako preduzeće postoji, odnosno hoće da preživi na „uzburkanom moru”, onda najpre mora da zna gde se nalazi (drugim rečima, kakva je njegova polazna pozicija) i do kojeg ciljnog mesta želi da dođe. Tek tada se može odrediti optimalna ruta i utvrditi primerena prevozna sredstva.

Nove kompleksne i dinamične okolnosti u okruženju u svakom slučaju postavljaju visoke zahteve za upravljanje preduzećem. Stoga su preduzeću potrebne sveobuhvatne, potpune smernice za njegove aktivnosti usmerene na tržište, odnosno kupce. Zato je neophodno da postoji marketing koncepcija sa usklađenim odlukama na tri nivoa odlučivanja, naime na nivoima cilja, strategije i marketing miksa (slika 8-1).

Pomenuta tri koncepcijska nivoa mogu se shvatiti i kao tri logična parcijalna stupnja nekog koncepcijski celovitog procesa, koji logički proističu jedan iz drugog, ali su istovremeno i međuzavisni. Pri tom dolazi do rastuće konkretizacije, odnosno detaljizacije dotičnih odluka idući odozgo nadole. Ciljevi marketinga utvrđuju poziciju ka kojoj se teži ili „željeno mesto” (pitanje: Gde želimo?), strategije marketinga fiksiraju osnovne postupke ili „rute” (pitanje: Kako tamo da dođemo?), a marketing miks određuje instrumente koji se angažuju ili

Slika 8-1 Koncepcijska piramida[1]



„prevozno sredstvo” (pitanje: Šta moramo za to da angažujemo?). Time postaje jasno, da izbor i angažovanje pravih instrumenata operativnog marketinga („prevozna sredstva”) neminovno pretpostavlja utvrđivanje ciljeva („željenih mesta”) i strategija („ruta”), jer samo tada se angažovanje instrumenata može oblikovati shodno cilju i adekvatno strategiji. Strategiji pri tom pripada važna funkcija povezivanja („šarke” ili „spojnice”) između postavljenih ciljeva, s jedne strane, i izbora instrumenata, s druge strane.

Marketing koncepcija se može shvatiti kao veoma bitan, celovit plan aktivnosti („red vožnje”), koji se orijentiše na ciljeve kojima se teži („željena mesta”), za čiju se realizaciju biraju prigodne strategije („rute”) i na njihovoj osnovi utvrđuju adekvatni instrumenti marketinga („prevozna sredstva”).[2] Tako shvaćene strategije pokazuju put u budućnost i ograničavaju ga sa leve i sa desne strane, odnosno odozdo i odozgo. Ali, na tako dugoročno trasiranom putu, one ipak ostavljaju određeni manevarski prostor za kratkoročne taktičke mere.

Uprkos obilju literature koja danas postoji o strategiji, još uvek nema sveobuhvatne, opšte prihvaćene **definicije strategije**. Otuda, možda ono najbolje čemu možemo da se nadamo kada je reč o definisanju strategije je identifikovanje područja opšte saglasnosti oko toga šta čini osnovne dimenzije koncepta strategije. Dvojica autora[3] navode da je identifikovano šest ključnih dimenzija strategije:

- Strategija je sredstvo za utvrđivanje svrhe organizacije (imajući u vidu njene dugoročne ciljeve, programe akcije i prioritete za alokaciju resursa).
- Strategija određuje konkurentski domen organizacije. Zato je jedan od centralnih zadataka strategije da definiše posao kojim se organizacija bavi ili bi trebalo da se bavi.
- Strategija je kontinualno i adaptivno reagovanje na one eksterne mogućnosti i opasnosti i interne snage i slabosti koje utiču na organizaciju.
- Strategija je glavno sredstvo za ostvarivanje konkurentске prednosti.
- Strategija angažuje sve hijerarhijske nivoe organizacije: korporativni, biznis i funkcionalni.
- Strategija je motivišuća snaga za one interne i eksterne steikholdere koji direktno ili indirektno dobijaju koristi i snose troškove koji potiču iz akcija organizacije.

Strategijski marketing menadžment vodi ka delovanju umesto reagovanju. Razvoj turizma usmeren ka budućnosti zahteva aktivnu turističku politiku i marketing u turizmu. Strategijski marketing znači (dugoročno) **delovanje**, dok taktički marketing znači (kratkoročno) **reagovanje**.

Kao **osnovna (konstitutivna) obeležja** strategijskog razmišljanja navode se: 1) **vizionarsko razmišljanje**: sagledavanje budućih mogućnosti („vizija”), 2) **razmišljanje o diferenciranju**: želja i volja da se bude drugačiji od konkurencije, 3) **razmišljanje o prednosti**: traženje i identifikovanje konkurentskih prednosti, 4) **razmišljanje o pravcu**: traženje pozicije i 5) **razmišljanje o potencijalu**: prepoznavanje potencijala.

Osnovni strategijski zadatak je: da se prepoznaju, izgrade i/ili razviju: UPS (Unique Selling Proposition, „jedinstvene prodajne ili konkurentске prednosti”) i/ili SPJ (strategijske poslovne jedinice), odnosno SPU (strategijske pozicije uspeha) i/ili KKP (komparativne konkurentске prednosti) i/ili osnovne kompetencije.[4]

2 METODE STRATEGIJSKE DIJAGNOZE ODNOSNO ANALIZE

Krajnji cilj pribavljanja informacija u marketingu bio bi da se analizira polazna strategijska pozicija datog preduzeća, odnosno nosioca marketinga i pri tom da se ukaže na interne i eksterne polazne pozicije preduzeća, kao i na mogućnosti razvoja. Za izvođenje strategija koje iz toga rezultiraju potrebno je kondenzovati i međusobno povezati odgovarajuće informacije. U literaturi iz oblasti marketinga za prikazivanje i za strategijsku interpretaciju za različite oblasti faze analize predloženi su brojni modeli za razmišljanje i odlučivanje. Kod svih se radi o instrumentima i metodima kako da se podaci koji su prikupljeni u fazi analize sistematski i optički opišu i kako da se iz toga izvuku osnove za strategijsko delovanje.

U strategijskom marketingu navode se, pre svega, četiri metode dijagnoze, koje rasvetljavaju različite aspekte faze analize i shodno tome omogućavaju različite strategijske tvrdnje: analiza šansi-rizika, analiza resursa ili potencijala (profil snaga i slabosti), analiza životnog ciklusa i portfolio analiza. Ponekad se dodaju još neki metodi strategijske analize u marketingu, kao npr. analiza lanca vrednosti, analiza krive iskustva itd. Kao dopuna sve se češće javlja SWOT analiza, koja spaja prva dva metoda i, strogo uzevši, ne može se uvek posmatrati kao samostalni metod analize, nego samo kao povezivanje analize šansi i rizika i analize snaga i slabosti. I u marketingu u turizmu ovi metodi dijagnoze sve češće nalaze primenu.

2.1 Analiza situacije (SWOT analiza)

Postoje dva koraka u analizi situacije procesa strategijskog marketinga: 1) utvrđivanje gde je firma

bila i gde je sada i 2) projektovanje gde će firma stići sa postojećim planovima.

Utvrđivanje gde je firma bila i gde je sada obuhvata pažljivo sastavljanje inventara o snagama i slabostima tržišta koja se opslužuju i nizu konkurentskih proizvoda na tim tržištima (slika 8-2A). Dva važna razmatranja u ovom inventaru su: 1) rast grane (rast prodaje svih firmi koje konkurišu na tom tržištu) i 2) konkurentska pozicija proizvoda firme u odnosu na druga preduzeća koja se bave istim poslom.

Analiza situacije se može podeliti na: 1) eksternu analizu i 2) internu analizu. **Eksterna analiza** uključuje ispitivanje relevantnih elemenata koji su eksterni za organizaciju. Analiza treba da bude svrshodna, usmerena na identifikaciju pretnji, mogućnosti, strategijska pitanja i strategijske izbore. Jedan od rezultata eksterne analize je identifikacija i razumevanje kako sadašnjih tako i potencijalnih mogućnosti i pretnji sa kojima se suočava organizacija. **Šansa**, mogućnost ili povoljna prilika je trend ili događaj koji može dovesti do značajne promene nabolje u prodaji i dobiti, pod pretpostavkom odgovarajućeg strategijskog reagovanja. **Pretnja** je trend ili događaj koji će rezultirati, u odsustvu strategijskog reagovanja, u značajnom smanjenju tekuće prodaje i dobiti.

Kada je SPJ formulisala svoju misiju, menadžeri znaju delove okruženja koje treba da prate da bi ostvarili svoje ciljeve. U načelu, SPJ treba da posmatra ključne eksterne **faktore makrookruženja** (demografske/ekonomske, tehnološke, političke/pravne i društvene/kulturne) i značajne **aktere mikrookruženja** (kupce, konkurente, kanale distribucije, dobavljače) koji utiču na njenu sposobnost da ostvari profit na tom tržištu. SPJ treba da postavi marketing informacioni sistem (MIS) da bi pratila trendove i važna zbivanja. Za svaki trend ili razvoj

događaja, menadžment treba da identifikuje mogućnosti (šanse) i opasnosti (pretnje) koji su s njima u vezi. [5]

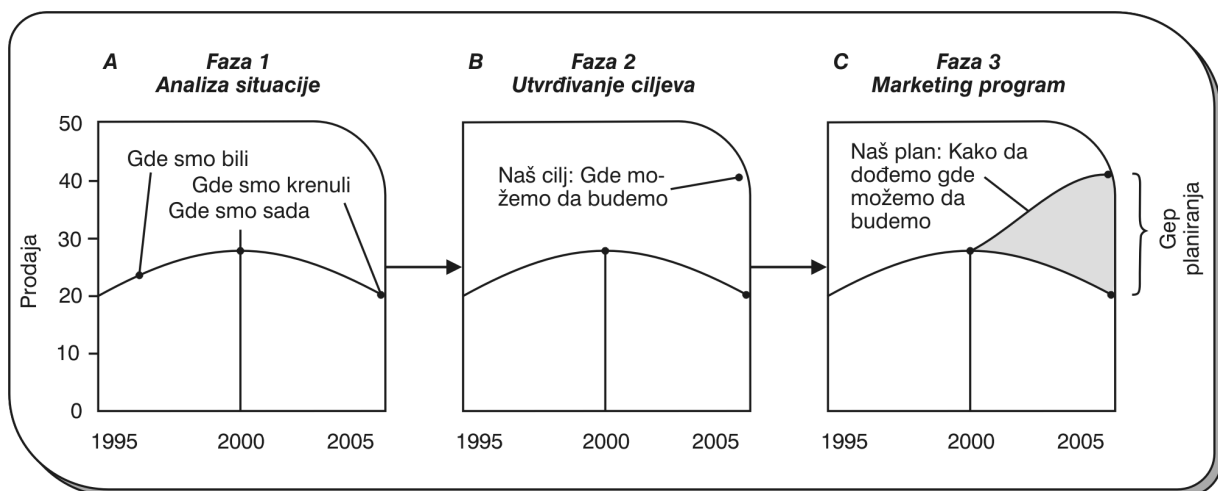
Analiza situacije je veoma bitna kao osnova za planske odluke. Ali ona može biti skupa i da angažuje dosta vremena. Obično je teško da se blagovremeno dođe do tačnih informacija iz gomile podataka koji se prikupe tokom analize situacije.

Glavna svrha analize okruženja je da se sagledaju nove šanse za marketing. **Šansa za marketing** je područje potrebe kupca u kojem preduzeće može profitabilno da posluje. Šanse mogu biti navedene i klasifikovane prema njihovoj **atraktivnosti** i njihovoj **verovatnoći uspeha**. Uspeh preduzeća verovatno zavisi od toga da li snaga njegovog posla ne samo odgovara ključnim zahtevima za uspeh za poslovanje na ciljnom tržištu, nego i nadmašuje one kod njegovih konkurenata. Puka kompetencija ne mora da konstituiše konkurentsku prednost. Najuspešnije preduzeće biće ono koje može da generira najveću vrednost za kupca i zadrži je tokom vremena.[6]

Neka zbivanja u eksternom okruženju predstavljaju pretnje marketingu. One uvek postoje u svakom poslu; ali ako se one dovoljno rano prepoznaju, mogu se prevazići i možda čak pretvoriti u mogućnosti. **Pretnja okruženja** je izazov nametnut nepovoljnim trendom ili razvojem događaja koji će dovesti, u odsustvu akcije defanzivnog marketinga, do opadanja prodaje ili profita. Nijedno preduzeće nije pošteđeno takvih pretnji. Pretnje bi se mogle klasifikovati prema njihovoj **ozbiljnosti** i **verovatnoći događanja**. Da bi se borila sa ovim pretnjama, firma treba da pripremi kontigentne planove, koji tačno objašnjavaju koje promene firma može da obavi pre ili tokom događanja pretnje.[7]

Menadžment preduzeća i svaka od njegovih SPJ bi trebalo periodično da identifikuje glavne šanse i

Slika 8-2 Faza planiranja u procesu strategijskog marketinga[8]



pretnje sa kojima se suočava. Neka preduzeća imaju znatan broj šansi, ili pretpostavljaju da ih imaju i kada one ne postoje, ili nisu sposobna da osele kada se same šanse javljaju.

Kada je menadžment identifikovao glavne šanse i pretnje sa kojima se suočava određena SPJ, on može da okarakteriše ukupnu atraktivnost tog posla. Moguća su četiri ishoda:[9]

- **posao sa idealnom pozicijom**, koji čine veliki broj velikih šansi i neznatan broj velikih opasnosti,
- **posao sa sumnjivom (nesigurnom) pozicijom**, koji ima veliki broj velikih šansi i pretnji,
- **zreli posao**, kod kojeg je mali broj velikih šansi, ali i pretnji,
- **posao sa teškom pozicijom**, sa malim brojem šansi i velikim brojem pretnji.

Analiza šansi i rizika je najuopšteniji metod strategijske dijagnoze i zato bi trebalo da se koristi uglavnom na početku strategijskog razmišljanja. Ona omogućava samo vrlo uopštene iskaze o budućem razvoju, koji se teško mogu prevesti u konkretne strategijske preporuke. „Analiza” često ne izlazi van okvira uopštenosti, a u turističkoj praksi gotovo svako ima svoje mišljenje o šansama i rizicima turističkog razvoja. Analiza šansi i rizika je, sve skupa, najčešće važno inicijalno razmatranje za fazu strategije, koja se dopunjava drugim metodama dijagnoze.

Jedna je stvar uočiti atraktivne prilike u okruženju, a druga je imati kompetencije koje su neophodne da se te prilike uspešno iskoriste. Otuda svaka SPJ treba povremeno da oceni svoje interne snage i slabosti (**analiza internog okruženja - analiza snaga i slabosti**). To se može ostvariti korišćenjem kontrolnih lista ili angažovanjem konsultantske firme sa strane, koja će da ispita kompetencije SPJ u domenu marketinga, proizvodnje, finansija, IR, kadrova, organizacije i svaki faktor oceni kao značajnu ili minornu snagu, značajnu ili minornu slabost ili kao neutralan.

Svi ti faktori, naravno, nisu od istog značaja za uspeh neke SPJ ili kod neke marketing šanse. Stoga se mora uzeti u obzir značaj svakog faktora (veliki, srednji, mali). Veliko je pitanje da li SPJ treba da se ograniči na one šanse gde poseduje potrebne snage ili treba da razmotri bolje prilike gde može da pribavi ili razvije određene snage. Analiza pokazuje da ne mora bezuslovno da dođe do konkurentske prednosti onda, kada SPJ kod nekog faktora raspolaze samo sa izrazitom snagom. Ta situacija postoji, na primer, onda kada su odnosne snage potpuno irelevantne za kupce. Ili onda, kada su one doduše od značaja za uspeh na tržištu, a konkurent pokazuje isti nivo tih snaga. Radi se, dakle, o tome, da kod

dotičnog faktora treba biti jači od konkurenta. Ako dva konkurenta uživaju prednost niskih troškova proizvodnje, onaj koji ima niže troškove proizvodnje može tu konkurentsku prednost da uknjiži za sebe. Analiza pokazuje da ne treba ni sve slabosti odstraniti (neke su sasvim beznačajne) ni iskoristiti sve snage (i ovde su neke irelevantne).

Snage su karakteristike („resursi”) turističkog preduzeća u kojima je ono bolje u odnosu na konkurente i iz kojih (mogu) da izrastu konkurentske prednosti. Za hotele i atrakcije posetilaca glavna snaga može biti sama lokacija. **Slabosti** su karakteristike („resursi”) turističkog preduzeća u kojima je ono slabije od konkurenata i iz kojih (mogu da) izrastu konkurentske nedostaci.

Ponekad SPJ zapada u teškoće ne zbog toga što različiti sektori pokazuju određene slabosti, nego zbog toga što ne sarađuju dovoljno, ne rade kao tim. Svako preduzeće mora upravljati nekim bazičnim procesima, kao što su razvoj novog proizvoda, ostvarivanje prodaje od prijema narudžbine do naplate fakture za prodatu robu, od sirovina do gotovog proizvoda. Svaki proces stvara vrednost i svaki proces zahteva međusektorski timski rad. Nije dovoljno samo da svaki sektor poseduje svoje jezgro kompetentnosti. Izazov je da se razvije superiorna konkurentska sposobnost u upravljanju ključnim procesima preduzeća. Ovaj koncept se naziva **konkurencijom koja je zasnovana na sposobnostima**. [10]

Ukupna analiza eksterne i interne sredine, šansi i rizika, snaga i slabosti poznata je kao **SWOT analiza** (slika 8-3). Akronim SWOT odnosi se na jednostavnu, uspešnu tehniku koju firma može da koristi da oceni u detalje njene interne snage (**Strengths**) i slabosti (**Weakness**) i eksterne povoljne prilike (**Opportunities**) i opasnosti (**Threats**). Cilj SWOT ili TOWS analize je da pomogne firmi da identifikuje faktore vezane za strategiju, koji mogu imati značajan efekat na nju. Međutim, svi faktori u takvoj analizi nisu od jednake važnosti, tako da je cilj da se identifikuju oni kritični faktori koji mogu imati glavni efekat na firmu i onda graditi na vitalnim snagama, ispraviti krupne slabosti, iskoristiti značajne prilike i izbeći katastrofom opterećene pretnje. To je veliki posao. Resursi i sposobnosti kompanije treba da se usklade sa zahtevima okruženja u kojem ona posluje. Svrha strategijskih alternativa koje su razvijene putem SWOT analize je da gradi na snagama kompanije putem korišćenja povoljnih prilika, smanjivanje ili izbegavanje opasnosti i prevazilaženje slabosti, stvarajući tako distinktivne sposobnosti i konkurentske prednosti.

Slika 8-3 SWOT analiza za Nemačku kao zemlju putovanja[11]

S - Strengths (Snage)	W - Weaknesses (Slabosti)
<ul style="list-style-type: none"> • Visok standard infrastrukture (uopšte i u turizmu) • Čistoća, sigurnosti • Istorijska mesta i građevine (dvorci, zamkovi, crkve) • Mnogobrojni prirodni i kulturni krajolici • Atraktivni gradovi i događaji • Izuzetna zdravstvena i wellness ponuda 	<ul style="list-style-type: none"> • Visok nivo cene, eventualno negativan odnos cena - kvalitet usluge • Slabo izražena kultura usluge • Birokratija: uprava, policija, carina, itd. • Problemi jezičkog i kulturnog razumevanja (sa strancima)
O - Opportunities (Šanse)	T - Threats (Opasnosti)
<ul style="list-style-type: none"> • Trend ka vrlo kratkim putovanjima i izletima • Stagnacija i povratak odmora na suncu i moru (u inostranstvu) • Novi trendovi (odustajanje od putovanja, „odmor kod kuće“) • Održivi turizam (sa odgovarajućom ponudom u Nemačkoj) • Bezbednost na putu (u zemlji) • Nova tržišta i ponuda u inostranstvu: proširenje EU na Istok, Kina 	<ul style="list-style-type: none"> • Pooštrena međunarodna konkurencija • Rastuća mobilnost (ka inostranstvu) • Proširenje EU na Istok (novi konkurenti) • Krize u turizmu (privredne, prirodne krize nesreće, napadi) • Neatraktivne ponude (loš odnos cena - usluga)

SWOT analiza, kao sumarni pregled šansi i rizika, snaga i slabosti, se može primeniti na marke, tržišta, kanale distribucije, SPJ ili preduzeće u celini, turističke destinacije i celu zemlju i služi kao vezna karika između poslovne analize i strategije. Kvalitet SWOT analize zavisi od kvaliteta obavljenih analiza koje joj prethode (analiza eksternog okruženja, analiza internog okruženja, konkurent-ska analiza, utvrđivanje ključnih faktora uspeha) i njena praktična korisnost može se povećati sleđenjem nekoliko jednostavnih pravila:[12]

- treba da je kratka, najviše dve do tri strane,
- izveštaj o snagama i slabostima treba prvenstveno vezati za ranije identifikovane ključne faktore uspeha, što će osigurati orijentaciju na važne snage,
- snage i slabosti treba, gdegod je moguće, da budu izražene u odnosu na konkurenciju,
- izveštaji treba da budu specifični, bez limitirajućih mogućnosti,
- SWOT analiza ne treba da se ograničava samo na probleme marketinga, već da pokriva celo poslovanje preduzeća,
- treba da bude objektivna, kako u vezi sopstvenog preduzeća tako i konkurenata,
- objektivna analiza konkurenata je takođe teška; u načelu preduzeća nastoje da precene snage velikih konkurenata i potcene snage malih konkurenata.

Profesor D. Abell[13] je sugerisao termin **strategijski prozor** da identifikuje ograničeni period

vremena tokom kojeg se izuzetno dobro uklapaju ključni zahtevi tržišta i distinktivne kompetencije firme, smanjujući tako rizik iskorišćavanja određene tržišne pogodnosti. Pogled kroz strategijski prozor ukazuje planerima na put za povezivanje potencijalnih mogućnosti sa sposobnostima preduzeća. Takav pogled zahteva temeljnu analizu:

- sadašnjih i projektovanih okolnosti u eksternom okruženju,
- sadašnjih i projektovanih internih sposobnosti preduzeća i
- kako, da li i kada firma može da uskladi to dvoje sprovođenjem jedne ili više strategija marketinga.

Strategijski prozori mogu da se otvore onda kada se razvijaju potrebe potrošača, pojavljuje nova tehnologija, novi kanali distribucije, menja regulatorna države ili se menjaju ostali elementi u marketing sredini. Prozori mogu i da se zatvore iz istih razloga.

Kada jednom firma sazna gde se sada nalazi sa njenim sadašnjim proizvodima i tržištima, mora da projektuje buduću prodaju i dobit na bazi njenog postojećeg plana. To zahteva da firma proceni uticaj internih i eksternih faktora na njene proizvode. I jedni i drugi mogu da ograniče ili pojačaju dobre prilike koje treba iskoristiti.

Slika 8-2 pokazuje da menadžeri moraju tražiti atraktivne nove prilike - ako se i kako se potrebe kupaca menjaju ili ako se menja sposobnost organizacije da podmiri potrebe kupaca. Menadžer

marketinga se ne može zadovoljiti samo sa planiranjem sadašnjih aktivnosti. Tržišta su dinamična. Potrebe kupaca, konkurenti i okruženje se, takođe, stalno menjaju. Naravno, nije svaka prilika dobra za svaku organizaciju. Zaista atraktivne prilike su one koje se uklapaju sa onim što želi cela organizacija - i što je sposobna da uradi.

2.2 Portfolio analiza

Portfolio metod se sastoji iz dva suštinska razmišljanja: kao prvo, treba odrediti parcijalna područja (tzv. strategijske poslovne jedinice - SPJ), koje treba da uđu kao sastavni deo portfolia, a kao drugo, unutar portfolio matrice razmatraju se postojeća i poželjna pozicija svakog posla (SPJ).

2.2.1 Formiranje strategijskih poslovnih jedinica (SPJ)

Upravljanje portfoliom se odnosi na upravljanje kombinacijom poslova u korporativnom portfoliu. Organi upravljanja i rukovođenja velikih, diverzifikovanih organizacija kontinualno se suočavaju sa donošenjem odluka vezanih za to kako da raspodele resurse organizacije između diverzifikovanih jedinica i gde da investiraju novi kapital, kao i koji posao da dezinvestiraju. Portfolio modeli su oblikovani da pomognu menadžerima da donesu ovakve tipove odluka.

Većina velikih i srednjih preduzeća - i čak neke manje firme - se često sastoje iz više poslovnih jedinica i proizvode brojne proizvode. Svako SPJ treba da pripada tačno definisano područje poslovanja. Većina preduzeća, čak i manjih, posluje u više područja delatnosti, koja se ne mogu uvek i bezuslovno primetiti na prvi pogled. Time se ne želi reći da preduzeće sa, na primer, deset operativno nezavisnih jedinica treba da bude aktivno i u deset područja delatnosti. Čak i jedna jedina jedinica može poslovati u više područja delatnosti, kada proizvodi različite proizvode za različite grupe kupaca. Ali događa se i to da su dve ili više operativno nezavisnih jedinica tako međusobno isprepletane, da strategijski posmatrano zajedno čine jednu jedinu SPJ. Bitno je da preduzeće identifikuje njegova poslovna područja i razgraniči jedno od drugog.

U današnjem svetu, većina organizacija u hotelijerstvu i turizmu nudi više od jednog proizvoda ili usluge i mnoge opslužuju više od jedne grupe kupaca. Na primer, Easy Jet, nisko-budžetska avio-kompanija u Evropi, ne samo da prevozi putnike između različitih destinacija u Evropi, nego i rentira automobile, vodi poslove hotela i kruzera i upravlja bioskopima i sve to posmatra kao posebne poslovne jedinice.

Kod SPJ se radi o različitim strukturnim delovima preduzeća ili - u turizmu - o regionima ili pojedinim članovima (karikama) lanca delatnosti. Kao SPJ mogući su i često nalaze primenu:[14]

- **pojedi-načni proizvodi** ili **grupe proizvoda**, u domenu usluga analogni delovi ili čitava područja lanca usluge,

- **poslovna područja** preduzeća, kao što je npr. raščlanjavanje po službama/sektorima nabavke, proizvodnje, marketinga, finansija ili kadrova ili u turizmu prirodna i izvedena ponuda, interni marketing itd.

- ali se kao SPJ mogu odrediti i jedinice koje prevazilaze određena područja i **apstraktne jedinice**, kao npr. imidž (nekog preduzeća ili neke destinacije), kvalitet (npr. kvalitet usluge), atraktivnost itd.

Preduzeća često definišu svoje poslove prema proizvodima, umesto prema potrebama tržišta. Na primer, hoteli Ritz-Carlton mogu da definišu svoj posao prema proizvodu kao iznajmljivanje soba („Mi iznajmljujemo sobe”) ili prema tržištu („Mi kreiramo Ritz-Carlton doživljaj - onaj koji pobuđuje osećanja, uliva blagostanje i ispunjava čak i neočekivane želje i potrebe naših gostiju”)

Abell[15] smatra da se posao može definisati pomoću **tri dimenzije**: 1) **grupe kupaca** koji se snabdevaju, 2) **funkcija** koje se obavljaju za kupce i 3) **tehnologije** koja se koristi, umesto samo dve dimenzije - prema proizvodima i prema tržištima - koje su bile konvencionalno prisutne, ili čak samo jednoj od njih. Treba, dakle, odgovoriti na sledeća pitanja: **Ko** se zadovoljava, ili koje grupe kupaca? **Šta** se zadovoljava, ili koje funkcije ili potrebe kupaca? i **Kako** se zadovoljavaju potrebe kupaca, ili koje se tehnologije koriste da se podmiri potreba?

Preduzeća moraju jasno da utvrde njihova područja poslovanja i jedno od drugog razgraniče, da bi mogla da formiraju svoje SPJ, od kojih svaka zahteva sopstvenu strategiju. Idealno posmatrano, SPJ bi trebalo da ima sledeće **karakteristike**:[16]

- **Homogen set tržišta za opsluživanje sa ograničenim brojem povezanih tehnologija**, što omogućava menadžeru SPJ da bolje formuliše i sprovodi koherentnu i interno konzistentnu poslovnu strategiju.

- **Unikatan set proizvod-tržišta**, u smislu da nijedna druga SPJ unutar firme ne konkuriše za iste kupce sa sličnim proizvodima, čime se izbegava dupliranje napora i maksimiraju ekonomije skale unutar njegove SPJ.

- **Menadžment SPJ mora imati kontrolu nad onim faktorima koji su neophodni za uspešno poslovanje**, kao što su proizvodnja, IR i inženjering,

marketing i distribucija. To ne mora da znači da SPJ ne treba da deli resurse - kao što je proizvodni pogon ili prodavci na terenu - sa jednom ili više drugih poslovnih jedinica. Ali SPJ treba da odredi koliko je njeno učešće u zajedničkim resursima potrebno da bi se uspešno ostvarila strategija.

- **Odgovornost za sopstvenu profitabilnost**, odnosno SPJ ima menadžera koji je odgovoran za strategijsko planiranje i profit i koji kontroliše većinu faktora koji utiču na profit.

- **Ima svoj sopstveni krug konkurenata**, koji su često jedinstveni i razlikuju se od ostatka turističke organizacije.

Kao što se može i očekivati, kada oblikuju svoje SPJ firme ne mogu uvek da udovolje svim ovim idealima. Prava je umetnost utvrditi optimalni broj SPJ. Obično postoji neka ravnoteža između posedovanja mnogo malih homogenih SPJ u odnosu na manji broj ali velikih SPJ, koje menadžeri mogu lakše da nadgledaju.

2.2.2 Forme prikazivanja portfolio analize

Razmatranja o portfolio analizi većinom se prikazuju u dvodimenzionalnoj matrici. Posebno su raširene dve forme prikazivanja: portfolio matrica BCG i matrica atraktivnost tržišta/snaga preduzeća. U narednom izlaganju detaljno će se razmotriti portfolio matrica BCG. Većina ostalih portfolio modela polazi od istih osnovnih zamisli samo su izvršena neka dalja, odnosno različita diferenciranja. U portfolio matrici se jedna naspram druge stavljaju u odnos i grafički prikazuju dve osnovne zamisli:[17]

- Na *y* osi se označavaju i prikazuju opšte šanse za razvoj, na koje, po pravilu, dotično preduzeće **ne može** da utiče. To su, u potpunosti u skladu sa analizom šansi-rizika obično rast tržišta ili atraktivnost tržišta. To su faktori koji su eksterni za preduzeće.

- Na *x* osi su unete mogućnosti razvoja, na koje dotična organizacija može **direktno** da utiče, kao npr. relativno tržišno učešće ili relativna konkurentska prednost. Radi se o internim faktorima preduzeća. Ovo sledi analogno analizu snaga i slabosti.

Na osnovu kombinacija rast tržišta i tržišno učešće, odnosno atraktivnost tržišta i relativna konkurentska prednost utvrđuju se različita strategijska područja, u koja se unose postojeća i planirana stanja pojedinih SPJ. Dotična pozicioniranja SPJ istovremeno daju smernice za osnovna strategijska razmišljanja i mogućnosti.

U nastavku izlaganja ukazaćemo na klasičnu formu prikazivanja portfolio analize: portfolio matricu BCG (takođe se označava i kao BCG portfolio, Bostonska matrica ili kao portfolio proizvod/tržište).

2.2.3 Portfolio matrica BCG

Najpoznatiji, najviše diskutovan i u praksi najrašireniji postupak ocene pozicije proizvoda, SPJ, divizionu ili firme na matrici je portfolio matrica BCG. U izvornoj formi, razvijenoj od BCG (Boston Consulting Group), ovaj postupak se sastoji u tome da se proizvodi u postojećem proizvodnom programu ili SPJ u firmi klasifikuju prema dva obeležja: 1) prema relativnom tržišnom učešću i 2) prema šansama za rast tržišta. Kasnije su vršene brojne modifikacije ove originalne matrice i pri tom uvedene nove dimenzije.

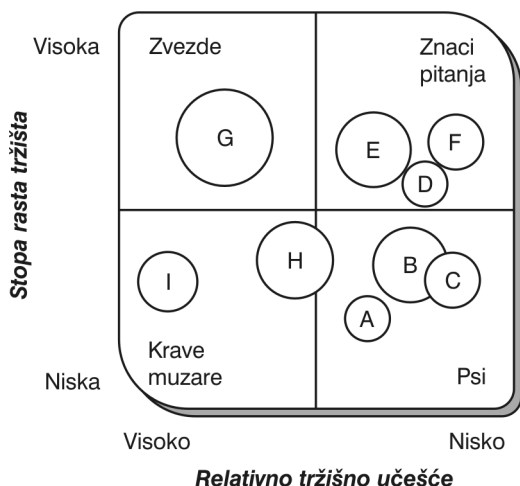
Kod koncepta portfolia proizvoda rukovodioci preduzeća koje u svom proizvodnom programu ima više različitih proizvoda u različitim fazama životnog ciklusa, sa različitim stopama rasta i tržišnim učešćem tragaju za strategijama investiranja za alociranje resursa između njih, kako bi se optimizirali dugoročni dohodak i doprinos rastu preduzeća.

Matrica prikazuje tri fundamentalne determinante strategijske pozicije proizvoda ili SPJ. To su: 1) stopa rasta tržišta, 2) relativno tržišno učešće proizvoda i 3) monetarna vrednost prodaje proizvoda.

Stopa rasta tržišta na vertikalnoj osi pokazuje godišnju stopu rasta tržišta u kojoj preduzeće posluje. Obično je lakše penetrirati se na rastuće tržište nego na neko statično ili sa malim rastom. Otuda, ako se novi proizvod lansira na statično tržište, jedini način na koji on može steći tržišno učešće je na račun proizvoda koji sada postoje na tržištu. To će obično biti mnogo teže i skuplje nego pokušati sa sticanjem tržišnog učešća na tržištu koje brzo raste. Takođe, za postojeće proizvode koji imaju neko tržišno učešće, trošak zadržavanja ili poboljšanja tržišnog učešća može biti veći na tržištu sa malim rastom ili statičkom tržištu nego na rastućem tržištu i zaista može prilično da prevagne koristi.

Pod **relativnim tržišnim učešćem** podrazumeva se tržišno učešće proizvoda/SPJ određenog proizvođača u odnosu na najvećeg konkurenta tog proizvođača. Usput treba napomenuti da, ako postoji tržišni lider čija se pozicija nedvosmisleno može utvrditi, onda će ovaj konkurent imati relativno tržišno učešće veće od 1, a tržišni sledbenici će imati relativno tržišno učešće manje od 1. Relativno tržišno učešće, a ne apsolutno tržišno učešće, se

Slika 8-4 Matrica rast tržišta - tržišno učešće za preduzeće X



koristi zbog toga što se veruje da ovo merilo tačnije odražava pravu konkurentsku poziciju proizvoda/SPJ. Relativno tržišno učešće je važna determinanta strategijske pozicije firme. Visoko relativno tržišno učešće obično indicira da preduzeće ima prednost u iskustvu (kriva iskustva) nad svojim konkurentima i da će imati niže troškove uz konsekventno višu dobit. To podrazumeva da proizvodi/SPJ koji uživaju visoko tržišno učešće treba da budu glavni generatori gotovine za preduzeće.

Tako su relativno tržišno učešće i stopa rasta tržišta koordinate koje fiksiraju poziciju proizvoda, SPJ, divizionu ili firme na matrici. **Monetarna vrednost prodaje** proizvoda prikazuje se krugom čija je površina proporcionalna vrednosti prodaje i koji je lociran između napred navedenih koordinata.

Uobičajeno je da se dimenzije matrice dele u dva dela: visok i nizak rast tržišta i visoko i nisko tržišno učešće. Prema novčanim karakteristikama svakog kvadranta u matrici određuju se imena za svaki kvadrant ili, tačnije, proizvode/SPJ koji spadaju u svaki kvadrant. Kao što se može videti sa slike 8-4, proizvodi/SPJ se klasifikuju u jednu od četiri kategorije - „krave muzare”, „problematična deca”, „zvezde” i „psi”. Koristeći klasifikaciju Druckera, „zvezde” su „proizvodi za sutra”, sutrašnji hranioci odnosno nosioci rasta, „krave muzare” su „proizvodi za danas”, današnji hranioci odnosno nosioci rasta, „znaci pitanja” ili „problematična deca” su „proizvodi za prekosutra”, „spavači” i „investicije u menadžerski ego”, a „psi” su „proizvodi odjuče”, jučerašnji hranioci odnosno nosioci rasta i „neuspesi”. [18]

1. „Problematična deca”. Proizvodi/SPJ na izrazito rastućim tržištima sa neznatnim sopstvenim učešćem, pozicionirani u gornjem desnom polju matrice, nazivaju se „problematična deca”, a

takođe „znaci pitanja”, „nova pokolenja”, „podmladak”, „dileme” ili „divlje mačke”. Kako vrednost učešća nekog proizvoda/SPJ na tržištu određuje njegovu sposobnost stvaranja finansijskih sredstava, a rast tržišta njegove potrebe za tim sredstvima, to je karakteristika ovih proizvoda/SPJ da skoro uvek zahtevaju više finansijskih sredstava nego što sami mogu da stvore. To su proizvodi/SPJ korisnici sredstava koja su im neophodna za jačanje njihove tržišne pozicije, odnosno povećanje tržišnog učešća. Pokazuju najnepovoljnije karakteristike toka finansijskih sredstava u portfoliju tokom ciklusa njihovog rasta i zrelosti (sve dok je relativno učešće konstantno). Ako se ništa ne učini da se promeni njihovo tržišno učešće, „problematična deca” će jednostavno apsorbovati velike sume novca u kratkom roku i kasnije, kada se rast tržišta neminovno uspori, postaće psi. Prema tome, ako se ništa ne preduzme da se njihova perspektiva promeni, „problematična deca” će većito tražiti svoj „džeparac” i postaju hronične „zamke za novac” ili „rupe bez dna”.

Preduzeće se može odlučiti da investira u ove proizvode/SPJ onoliko koliko je potrebno da bi se steklo tržišno učešće sa nadom da će se proizvodi/SPJ pretvoriti u tržišne lidere i onda u zvezde. Ovi proizvodi/SPJ su, na kraju krajeva, na tržištu gde bi pokušaji za sticanje tržišnog učešća trebalo da budu najlakši - stopa rasta tržišta je relativno visoka i povećanje tržišnog učešća, prema tome, ne bi trebalo da bude sprečavano od konkurenata. Pa ipak, ma kako to jednostavno zvučalo, u praksi, stvaranje tržišnog učešća - čak i pod ovim okolnostima - je obično izuzetno skupo (troškovi obuhvataju izgradnju proizvodnih postrojenja, razvoj sistema distribucije, propagandu itd.) i ne pružaju dovoljno garancije za uspeh. Međutim, ova strategija može biti jedini put za osiguranje budućeg opstanka „problematične dece” tokom dužeg perioda.

Moguće je da se donese odluka o dezinvestiranju, što je jedina realna alternativa za investicije. Ako „problematična deca” apsorbuju novac, jedan od načina za zaustavljanje tog „krvarenja” je „hiruski zahvat”, tj. putem prodaje odstraniti iz portfolija one proizvode/SPJ koji apsorbuju novac, a ne dobijaju inpute koji su neophodni da bi ih pretvorili u zvezde. Prodaja takve „problematične dece” povećava iznos gotovine preduzeća u kratkom roku, što je poželjnija alternativa nego da postanu „zamke za novac”.

Primeri: kada je reč o turizmu, najčešće se radi o novim poslovnim područjima koja su u trendu, kao npr. zdravstveni turizam, eko-turizam itd. Kod organizatora putovanja to su ili nova ciljna područ-

ja ili nove varijante proizvoda, kao npr. sportski turizam, nova destinacija čarter leta itd.[19]

2. „Zvezde”. Karakterišu se visokim rastom tržišta i visokim relativnim učešćem i pozicioniraju se u gornji levi ugao matrice. Ovi proizvodi/SPJ ostvaruju visoke finansijske prinose, koji moraju da se ponovo ulože za održavanje pozicije pri postojećem brzom rastu tržišta. Reinvestiranje se vrši u obliku kapitalnih ulaganja i povećanja ulaganja u oblasti proizvodnje i marketinga: sniženje cena, poboljšanje proizvoda, povećanje produktivnosti, bolje pokrivanje tržišta, povećanje efikasnosti proizvodnje i, pre svega, u izgradnju kapaciteta za proizvodnju i prodaju ovih proizvoda. Otuda, oni verovatno predstavljaju najbolje raspoložive mogućnosti za rast dohotka i investiranje preduzeća i, prema tome, treba učiniti sve da se zadrži i konsoliduje njihova pozicija.

Ako se ova pozicija tržišnog lidera ne može da zadrži tokom vremena, pri opadajućim stopama rasta, od „zvezda” će postati „krave muzare”, glavni generatori finansijskih sredstava. Ako se dozvoli da se izgubi visoko tržišno učešće ovih proizvoda/SPJ zbog toga što su korišćeni za ostvarivanje velikih iznosa finansijskih sredstava u kratkom roku ili zbog „potkresivanja” investicija i porasta cena (stvaranjem kišobrana za konkurente), „zvezde” će posle svega postati „psi” i više neće moći da povrate angažovana finansijska sredstva.

Konačna vrednost svakog proizvoda ili usluge se ogleda u toku finansijskih sredstava koje on generira. Za „zvezde”, ovaj tok finansijskih sredstava je u budućnosti, ponekad veoma dalekoj budućnosti, i da bi se dobila prava vrednost, tok finansijskih sredstava mora da se diskontuje na sadašnju vrednost po stopi koja je jednaka prinosu na alternativne investicione mogućnosti. „Zvezde” se odlikuju lakim menjanjem konkurentne pozicije i velikim značajem za finansijsku sigurnost preduzeća u budućnosti. Da li će njihov tok neto finansijskih sredstava biti pozitivan, negativan ili neutralan, to zavisi od toga koliko su one snažne u odnosu na pratioce i koliki je rast tržišta.

Primer: kada je reč o turizmu, i ovde je isto tako primer oblast zdravlja i ekologije za destinaciju, kao i novouvedeni čarter let za neku destinaciju.

3. „Krave muzare”. Proizvodi/SPJ preduzeća sa visokim relativnim učešćem na tržištu i niskim (neznatno rastućim ili stagnirajućim) rastom tržišta su „krave muzare” i pozicioniraju se u donjem levom kvadrantu matrice. Kombinacija sporog rasta tržišta i dominacije tržištem obično ima za posledicu znatne tokove neto finansijskih sredstava. Iznos stvorenih sredstava daleko nadmašuje iznos

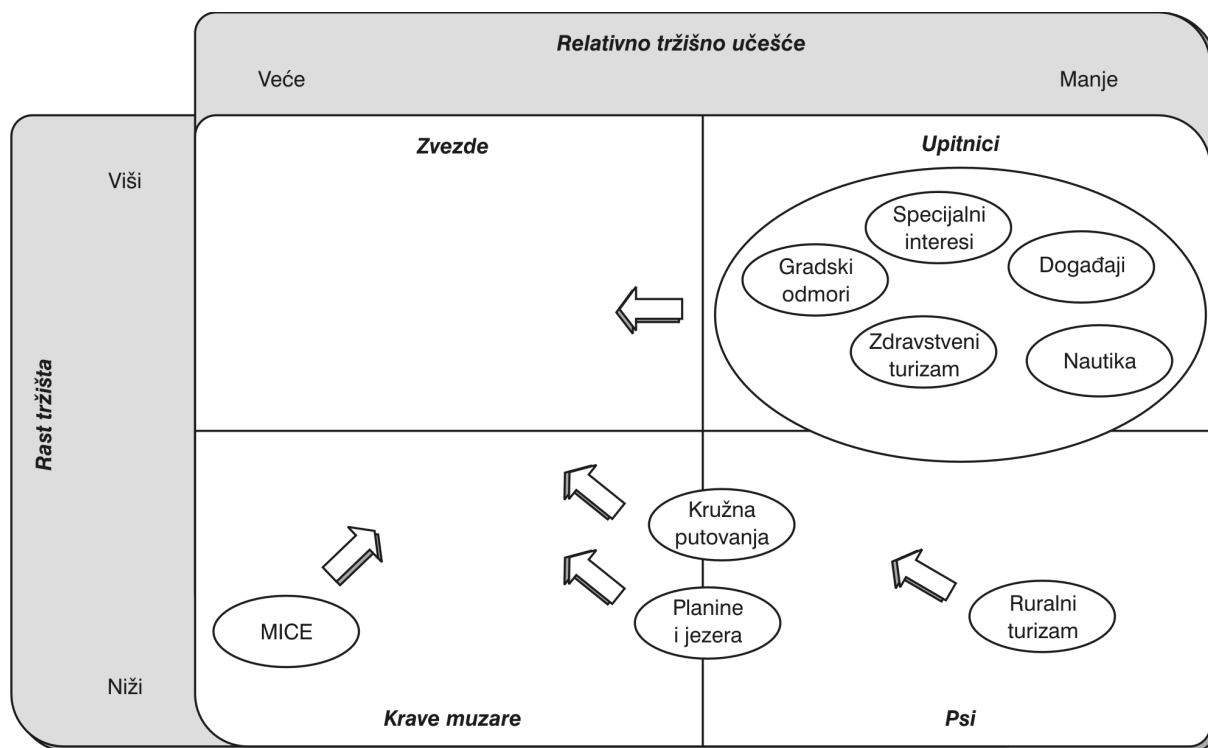
potrebnih sredstava za održavanje učešća. Tok finansijskih sredstava je pozitivan zbog malih ulaganja i snažne konkurentne pozicije. Sve strategije treba da budu usmerene ka zadržavanju, ali ne i stvaranju dominacije na tržištu - uključujući ulaganja u tehnološko liderstvo. Ostvareni prinos treba reinvestirati samo onoliko koliko je to nužno da bi se zadržala pozicija lidera na tržištu. Sa razlogom se ističe da su to proizvodi/SPJ koji čine „temelj na kojem počiva preduzeće”. Ovi proizvodi/SPJ moraju biti zaštićeni.

Primeri za „krave muzare” u turizmu su situacija nekog avio-prevoznika u oblasti čarter letova, situacija npr. Majorke na tržišnom segmentu ostrvskih putovanja, pozicioniranje Sent Morica kao mesta za zimske sportove.

4. „Psi”. Za proizvode/SPJ sa niskim učešćem na tržištu i niskim rastom tržišta, koji se pozicioniraju u donjem desnom polju matrice, koristi se kolokvijalni termin „psi” (ponekad takođe „*problematični proizvodi*”, „*staro gvožđe*” i „*Pepeljuge*”), koji opisuju ovaj posao, mada nesumnjivo pežorativno, ali prilično prikladno i to utoliko više što se proizvod/SPJ više približava donjem desnom uglu matrice. Takvi proizvodi/SPJ obično imaju visoke troškove i otuda male prinose i mali broj njih ima mogućnosti za rast uz razumne troškove. Njihova tržišta nisu rastuća, tako da ima malo novog posla za koji se može konkurisati i osvajanje tržišnog učešća biće teško zbog otpora dominantne konkurencije. Nizak rast jedva da nudi šanse za poboljšanje pozicije, zašta su doduše potrebne samo neznatne investicije. Zbog niskog učešća na tržištu, ovi proizvodi/SPJ su mali stvaraoci finansijskih sredstava, a zbog ograničene mogućnosti za rast oni su i mali potrošači finansijskih sredstava. Mada su sredstva koja su potrebna za investiranje u posao, upravo da bi se zadržala konkurentna pozicija mala, ona često nadmašuju svotu generiranih sredstava, posebno u uslovima visoke inflacije.[20]

Početak sedamdesetih godina (pre naftne krize i kasnije globalne ekonomske stagnacije) isticao je da su „psi u suštini bezvredni”. Međutim, posle toga, podstaknut između ostalog stalnim uspehom mnogih poslova u ovoj kategoriji, iznenadnim padom stope rasta, vrlo visokom stopom inflacije, rapidno menjajućom strukturom potrošnje, koncept proizvoda u kategoriji „pasa” proširen je „čoporom pasa” koji obuhvata dve vrste „pasa”: 1) „pse” koji donose novac i 2) prave „pse”. Neki autori ovo polje dele u „sektor pun nade” i „sektor bez ikakve nade”. U prvi ubrajaju SPJ („Pepeljuge”) za koje postoji još jedna šansa da dođu u neko od tri preostala polja. Zadnjem pripadaju SPJ („staro gvo-

Slika 8-5 Poslovni portfolio turističkih proizvoda Srbije[21]



žde”) za koje preostaje još samo izbacivanje sa tržišta. Prva vrsta se odnosi na posao koji je skoro ravan tržišnom lideru, tj. on je skoro u kvadrantu „krave muzare” i može da zadrži pozitivan tok gotovine, posebno ako postoji stabilan ekvilibrijum tržišta.

Pravi „pas”, međutim, ima izuzetno slabu konkurentsku poziciju, konkurenti ga direktno ugrožavaju, a mogućnosti za razvoj alternativne marketing strategije niše su jako skromne. Za takav posao verovatno je odgovarajuća strategija likvidacije, bilo neposredno ili postepeno.

Primer: organizator putovanja mora da ima u programu određene „standardne destinacije”, bez obzira na to da li time ostvaruje značajnu dobit ili gubitke, ali koje se iz razloga imidža ne smeju izostaviti. Kao „područja problema” mogu se navesti mnoga javna uređenja i oprema, kao npr. uređenja kupališta, prostor ili objekti za parkiranje automobila itd.

Poslovni portfolio turističkih proizvoda Srbije postavljen u modelu BCG matrice dat je na slici 8-5.

Posle prikazivanja svojih različitih poslova u matrici, preduzeće mora da utvrdi da li je portfolio izbalansiran i kakvo mu je „zdravstveno stanje”. Neuravnoteženi portfolio imaće suviše „pasa” ili „znakova pitanja” i/ili suviše malo „zvezda” i „krava muzara”. Strelice daju smer kretanja aktivnosti u marketingu da bi se osigurala uravnoteženost poslovnog portfolia turizma Srbije. Primenom ovih bazičnih marketing alata dobija se osnovni uvid u

procesu i strateške ciljeve i pravce delovanja budućeg marketing sistema Srbije u ovoj oblasti.

Sledeći zadatak preduzeća je da odredi koji cilj, strategiju i sredstva da dodeli svakoj SPJ. Mogu se slediti četiri strategije:[22]

1. Izgrađivati. Ovde je cilj da se poveća tržišno učešće proizvoda/SPJ, odričući se prinosa u kratkom roku da bi se postigao ovaj cilj. Strategija je pogodna za „znake pitanja” čija tržišna učešća moraju da rastu da bi postali „zvezde”.

2. Zadržati. Ovde je cilj da se sačuva tržišno učešće proizvoda/SPJ. Ova strategija je pogodna za zrele proizvode, snažne „krave muzare”, da bi nastavile da ubiraju veliki pozitivan novčani tok.

3. Žeti. Ovde je cilj da se poveća kratkoročni priliv gotovine SPJ, bez obzira na dugoročne efekte. Žetva uključuje odluku o konačnom povlačenju iz posla sprovođenjem programa stalnog kresanja troškova. Preduzeće planira da iscedi i poslednji dinar iz svog posla. Žetva generalno podrazumeva eliminisanje ulaganja u IR, nevršenje zamene fizičkog pogona kada se on izrauba, nezamenjivanje prodavaca, kresanje troškova propagande itd. Preduzeće se nada da će brže kresati troškove nego što će opadati prodaja, te tako imati povećanje u pozitivnom novčanom toku preduzeća. Strategija je pogodna za slabe „krave muzare” čija je budućnost neizvesna i od kojih je potrebno izvući više novca. Strategija se može primeniti i kod „znakova pitanja” i „pasa”.

4. Dezinvestirati. Ovde je cilj da se proda ili likvidira posao, jer se resursi mogu bolje iskoristiti negde drugde. Ova strategija je pogodna za „pse” i „znake pitanja”, koji predstavljaju teret za profit preduzeća.

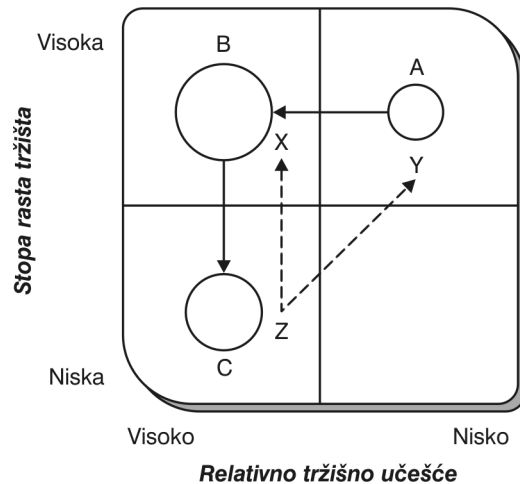
Preduzeća moraju da se odluče da li je žetva ili dezinvestiranje bolja strategija za slabe poslove. Žetva umanjuje buduću vrednost posla i, prema tome, cenu po kojoj on kasnije može biti prodat ako se ide na dezinvestiranje. Rana odluka da se dezinvestira, nasuprot, verovatno će pružiti prilično dobru nadu, ako je posao u relativno dobrom stanju i više vrednosti za drugu firmu. Prevrneno povlačenje iz nekog još moguće rentabilnog posla je razumnije nego prodaja iz nužde posle ogromnih gubitaka. Rano izlaženje iz nekog posla je često motivisano strahom i verovanjem da ostale strategije neće doneti prihvatljive rezultate. Ali, prerano napuštanje nekog posla nosi sa sobom rizik zatvaranja vrata pred mogućim novim izazovima u tom području, koji mogu doneti vrlo atraktivnu dobit. Medicinskim rečnikom rečeno, moguće je da preduzeće/SPJ ne bude zaista mrtvo, već samo u stanju kome, iz kojeg se eventualno može povratiti i konačno ozdraviti.[23]

Isto tako kao što je važno da se sazna lokacija proizvoda/SPJ na matrici, za stratega je takođe važno da razmotri **kretanje proizvoda tokom vremena**. To se lako može postići crtanjem serije matrica u različitim vremenskim periodima i onda ih upoređivati da bi se videlo kretanje. Mada su kretanja u vertikalnom pravcu, tj. kretanja izazvana promenama u stopi rasta tržišta u načelu van kontrole preduzeća, analitičari treba da znaju da takva kretanja mogu da utiču na položaj proizvoda/SPJ u matrici i otuda na odgovarajuću strategijsku akciju. Horizontalna kretanja, tj. kretanja izazvana promenama u relativnom tržišnom učešću proizvoda/SPJ su više pod kontrolom preduzeća.

Na primer, preduzeće koje u svom proizvodnom programu ima „krave muzare” treba da bude svesno da ovi proizvodi normalno imaju samo određeni vek života: stopa rasta tržišta opada iz ranijeg perioda poleta „zvezda” i nastaviće da opada i proizvod će konačno nestati. Višak gotovine generiran od „krava muzara” treba da se prvo iskoristi za održavanje njihovog relativnog učešća. Drugo, ovaj novac može biti upotrebljen za podršku (i sticanje) relativnog tržišnog učešća „zvezda” - današnje „zvezde” padaće vertikalno, onom brzinom kojom opada stopa rasta tržišta i sutra postati „krave muzare”.

Konačno, višak gotovine može se upotrebiti za pomoć u finansiranju sticanja tržišnog učešća za ograničeni broj „problematične dece”. Ako „pro-

Slika 8-6 Idealna kretanja proizvoda i gotovine[24]



blematična deca” dobiju dovoljno novca i sa njima se bude spretno upravljalo, ona se mogu pomeriti ulevo na matrici i tako postati „zvezde”.

Tako, sažeto, kao što prikazuje slika 8-6, idealna kretanja proizvoda su u pravcu $A \rightarrow B \rightarrow C$, a dopuna ovog kretanja proizvoda su idealna kretanja gotovine prikazana sa strelicama $Z \rightarrow X$ i $Z \rightarrow Y$. [25]

Pored modela BCG i GE, razvijeni su i koriste se i brojni drugi portfolio modeli, posebno model A. D. Little i Shell model usmeravajuće politike.[26] Svaki od ovih modela planiranja se može hvaliti i kritikovati. Mada je svaki od njih nešto različit, ipak svi imaju neke zajedničke snage i slabosti.

2.2.4 Ocena matričnih pristupa

Modeli portfolia su u literaturi iz oblasti marketinga pretežno vrlo pozitivno ocenjeni. Oni imaju brojne **koristi**. Pomažu menadžerima da misle više strategijski, bolje shvate ekonomije njihovog posla, poboljšaju kvalitet njihovih planova, poboljšaju komunikaciju među različitim nivoima menadžmenta, lociraju gepove u informacijama i važna pitanja, eliminišu slabe poslove i pojačaju njihova ulaganja u poslove koji više obećavaju. U svakom slučaju, radi se o korisnim dijagnostičkim sredstvima, koja podstiču pažljivu, konzistentnu ocenu mogućnosti, alokaciju resursa i formulisanje strategije.

Međutim, portfolio modeli se moraju vrlo opazivo koristiti. Primarna **slabost** je verovatno preterana uprošćenost. Svaki model bazira svoju ocenu tržišnih mogućnosti i kasnije odluke na samo dva ili tri ključna faktora. U tom smislu matrica GE, sa više kriterija za ocenu tržišne privlačnosti i pozicije posla, je određeno poboljšanje u odnosu na matricu BCG. Još jedna slabost je mogućnost plasiranja SPJ na matrici ili izbor strategije bez rele-

vantnih, pouzdanih informacija. Rezultati modela su osetljivi na ocene i davanje težine pojedinim faktorima i njima se može manipulirati da bi se došlo do željene pozicije na matrici. Zbog procesa uprosečavanja, koji se u ovim modelima koristi, može se desiti da dve ili više SPJ imaju istu poziciju na matrici, iako se bitno razlikuju po oceni i težini faktora na kojima se zasnivaju. Mnogi poslovi se lociraju negde u sredini matrice kao rezultat kompromisa u oceni, što otežava izbor odgovarajuće strategije. Konačno, modeli ne uspevaju da prikažu sinergije između dva ili više poslova, što znači da može biti veoma rizično donošenje odluke za jedan po jedan posao. Postoji opasnost prekida rada SPJ koja trenutno ima gubitke, koja stvarno pruža esencijalno jezgro kompetentnosti koje je neophodno za nekoliko drugih SPJ. Sve u svemu, ipak, portfolio modeli su poboljšali analitičke i strategijske sposobnosti menadžera i omogućili im da donose bolje odluke, nego što bi inače mogli samo na bazi pukih impresija.[27]

Portfolio metodi su do sada u oblasti **turizma** našli neznatnu primenu, iako se čini da su za to posebno pogodni. Može se razviti turistički portfolio za različite „hijerarhijske“ nivoe, npr. celu zemlju, određeni region, grad, opštinu. Pored toga, mogući su i modeli portfolia koji su orijentisani na određena područja, kao npr. portfolio neke banje u celini, raščlanjen na parcijalne modele portfolia za oblasti banjskog turizma, odmora, poseta, turizma događaja. Takvi oblici posmatranja turizma su još uvek na samom početku. Portfolio analiza se može takođe adaptirati za turizam, gde fokus nije na određenoj kompaniji nego samoj destinaciji, kao što je zemlja, region, grad ili opština. Upravljanje turizmom destinacije je često odgovornost nacionalnih ili regionalnih neprofitnih turističkih organizacija, koje koriste serije faktora/varijabli vezanih za potencijalna turistička tržišta, destinaciju i konkurenciju za kreiranje portfolio matrice. Mada ove organizacije obično nemaju nikakav direktan ekonomski interes za turističke proizvode, one imaju potrebu da dijagnostikuju i strateški ocene atraktivnost svakog sadašnjeg i budućeg segmenta tržišta i njegove konkurentne pozicije. Portfolio analiza je korisno sredstvo za upravljanje turističkom destinacijom i može da pomogne u usmeravanju aktivnosti u marketingu i promociji.

U zaključku bi se moglo reći da, iako portfolio modeli imaju slabosti i ograničenja, oni nude dodatan alat za pomoć menadžerima u anticipiranju novčanih tokova i donošenje odluka o alokaciji resursa. Rukovodioci hotela i lanca restorana mogu ih smatrati posebno korisnim u određivanju kako

da alociraju resurse između različitih maraka hotela ili restorana. Rukovodioci u avio-prevozu i krstarstvu brodom mogu sprovesti slične analize za određene tržišne segmente. Konačno, neprofitne turističke organizacije mogu da koriste analize za upravljanje destinacijom. Ključ je da se primene portfolio tehnike na način koji je najkorisniji za organizaciju u kombinaciji sa ostalim strategijskim alatima.[28]

3 UTVRĐIVANJE CILJEVA ORGANIZACIJE

3.1 Definisane i funkcije ciljeva

Ciljevi preduzeća su putokazi preduzeću u ispunjavanju njegove misije. Još davno Konfučije je rekao: „Za onog ko nema nikakav cilj, ništa i nije važno”, a Seneka: „Za jedrenjak, koji ne zna svoj cilj, nijedan vetar nije povoljan”, dok pesnik Ephaim Lessing kaže da „najsporiji, koji nije izgubio iz vida svoj cilj, još uvek ide brže od onoga koji luta bez cilja”. Kažu i da „onaj koji pogodi cilj, promaši sve ostalo”. Zato da najpre definišemo cilj. **Cilj** je buduća meta ili krajnji rezultat koji organizacija želi da ostvari; to je situacija ili stanje realnosti ka kojoj organizovana aktivnost preduzeća teži. Ciljevi se postavljaju na osnovu sveobuhvatne analize šansi i rizika u okruženju gde preduzeće obavlja svoju delatnost i snaga i slabosti samog preduzeća, uz nastojanje da se pružene šanse i raspoložive snage maksimalno iskoriste, a rizici i slabosti izbegnu ili, ako to nije moguće, svedu na minimum.

Formulisanje jasnog sistema ciljeva je bitan sastavni deo marketing koncepcije. Bez jasno utvrđenog cilja postoji opasnost da se planiranje preduzeća i marketinga degeneriše u reaktivno prilagođavanje na promene u sredini. Biti uspešan pretpostavlja dve stvari: jasan cilj i goruću želju da se on ostvari. U koncepciji strategijskog menadžmenta jasno se ističe da je utvrđivanje ciljeva u tesnoj vezi sa formulisanjem strategije. Strategije, s jedne strane, služe ostvarivanju postavljenih ciljeva, a - s druge strane - utvrđivanje ciljeva može da usledi tek na osnovu: 1) analize i predviđanja prilika i trendova u okruženju (šanse, rizici i kritični faktori uspeha), 2) analize i predviđanja snaga i slabosti preduzeća, 3) analize odnosa između šansi iz okruženja i resursa preduzeća, 4) analize društvenih obaveza preduzeća.

Ciljevi se ponekad utvrđuju polazeći **od vrha nadole**, gde najviše rukovodstvo definiše šta želi i onda kaže svakoj od poslovnih jedinica šta one treba da doprinesu ukupnom cilju. U drugom slučaju, utvrđuju se idući **odozdo naviše**, te su time ciljevi

preduzeća samo agregacija onoga što su poslovne jedinice odlučile da će ostvariti. Najčešće je to, međutim, interaktivan proces.

Menadžment mora da prevede širok iskaz o misiji organizacije u skup specifičnih ciljeva i zadataka, koji će da podrže realizaciju te misije. Sve organizacije, profitne i neprofitne, zahtevaju neku vrstu ciljeva. Preduzeća opslužuju tržišta svojim proizvodima/uslugama da bi, uz zadovoljavanje njihovih potreba, ostvarila profit. Nasuprot tome, neprofitne organizacije isto tako opslužuju svoje potrošače, ali ne moraju imati profit kao svoj cilj.

Ciljevi ispunjavaju, između ostalog, sledeće **funkcije**: [29]

1. Funkciju orijentacije i usmeravanja. Ciljevi najpre daju važan putokaz „kojim putem treba ići”. Time se može veoma mnogo usmeriti angažovanje resursa i u idealnom slučaju ostvariti „koncentrisana akcija” svih zaposlenih i rukovodstva, pošto svi ne samo da vuku za isti konopac nego i u istom pravcu. Pri podeli oskudnih resursa, bilo da se radi o zaposlenima, kapitalu, opremi itd., definisani cilj pruža nužno neophodan orijentacioni okvir. Kada su ciljevi postavljeni, članovi organizacije verovatno imaju jasnu ideju o glavnim ishodima koje očekuju da ostvare. Bez ciljeva, članovi organizacije mogu da rade vrlo marljivo, ali kolektivno će postići vrlo malo - kao veslači koji nezavisno veslaju u istom čamcu u različitim pravcima i zajedno ostvaruju vrlo mali napredak.

2. Kontrolna funkcija. Tek kroz postavljanje i po mogućstvu pismeno fiksiranje ciljeva stvara se mogućnost da se oceni uspeh preduzeća - npr. na kraju poslovne godine. Putem poređenja ciljeva kojima se teži i ostvarenih rezultata postaje jasno u kojim je oblastima preduzeće bilo uspešno, a u kojim nije. Bez utvrđivanja cilja nije moguća nikakva kontrola uspeha! Ciljevi olakšavaju kontrolnu funkciju, jer obezbeđuju kontrolne tačke (reper) u odnosu na koje može da se odredi napredak, tako da se može preduzeti korektivna akcija, ako je potrebno.

3. Motivaciona funkcija. Ciljevi mogu i treba da motiviše zaposlene i rukovodstvo. Dodatna motivacija se ostvaruje iz ostvarenja ciljeva, osećaja smisla ostvarenja i dobijanja priznanja i drugih nagrada za ostvarivanje ciljanih ishoda. Ovo dolazi do izražaja posebno onda, kada je za ostvarivanje određenog cilja vezan nemonetarni podsticaj (možda šansa za napredovanje) ili monetarni podsticaj kao što su provizije, bonusi ili učešće u dobiti. Pomenutima tako postaje jasno da oni, sa njihovim sopstvenim ponašanjem, imaju neposredan uticaj na njihova godišnja primanja. Ova motivaciona funk-

cija svakako pretpostavlja da su ciljevi iz ugla zaposlenih i rukovodstva realni. Inače će se motivaciona funkcija pretvoriti upravo u svoju suprotnost, ako se pođe od toga da i uz najveće zalaganje nije moguće ostvariti cilj. Pri tom je odlučujuće da podsticaji ciljaju na dugoročan uspešan razvoj preduzeća, a ne da pospešuju kratkoročno maksimiranje rezultata.

Ciljevi mogu i da povećaju ostvarenje. Povećanje u ostvarenju zbog postavljanja izazovnih ciljeva često se kreće od 10% do 25%, a ponekad čak i više. To je tzv. „plus faktor”, koji motiviše zaposlene na veća ostvarenja.

Samo kada je sasvim jasno šta su ciljevi preduzeća, mogu se izabrati prave mere, sredstva, strategije i oceniti konačni uspeh ili neuspeh strategije marketinga. U literaturi iz oblasti marketinga većinom se posebno obrađuju ciljevi preduzeća i ciljevi marketinga. U turizmu, uz to, ide još jedna specifičnost. Zbog komplementarnosti stvaranja turističke usluge („paket usluge”), kao i društveno-političkog značaja turizma, formulisanje ciljeva turističkih preduzeća moguće je samo uz snažno uvažavanje ciljeva koji su postavljeni iznad nivoa preduzeća i ciljeva turističke politike.

3.2 Strukturiranje ciljeva

Jedno od obeležja sistema ciljeva je njegova multidimensionalnost, koja se karakteriše time da preduzeće nastoji da istovremeno sledi više ciljeva, tj. kombinaciju ciljeva. Time se najpre postavlja pitanje o *vrstama* ciljeva preduzeća uopšte. Pošto preduzeće nastoji da uvek „simultano” realizuje više, delom vrlo heterogenih ciljeva, onda se uz to postavlja i pitanje *redolseda* rangiranja ciljeva preduzeća.

Prvi korak u *strukturiranju* ciljeva preduzeća može se shvatiti kao *kategorizacija* (sistemizacija ciljeva imajući u vidu vrstu i redosled), a drugi kao *konkretizacija* (operacionalizacija) sistema ciljeva.

U okviru kategorizacije ciljeva najpre treba bliže ukazati na pitanje vrste ciljeva (spektar ciljeva), a potom na pitanje redosleda ciljeva. U literaturi iz ekonomije preduzeća nalazi se mnoštvo *kataloga ciljeva*, činjeno je mnogo pokušaja svrstavanja i razvoja sistema ciljeva, ali se još uvek nije uspelo sa razvojem sveobuhvatnog ili čak potpunog sistema ciljeva preduzeća. U principu, moglo bi se reći da postoji toliko sistema ciljeva koliko i preduzeća. Primeri za moguću sistemizaciju ciljeva su: [30]

- prema području važenja: ukupni i parcijalni ciljevi,

- prema značaju: glavni i sporedni ciljevi,
- prema vremenu: kratkoročni, srednjoročni i dugoročni ciljevi,
- prema novcu: monetarni i nemonetarni ciljevi,
- prema poziciji u hijerarhiji ciljeva: nadređeni, među i podređeni ciljevi,
- prema odnosu prema drugim ciljevima: konkurišući, indiferentni i komplementarni ciljevi,
- prema vrsti i domenu delovanja: društveni, socijalni, materijalni i strategijski ciljevi,
- prema nivoima (nosilac marketinga): nacionalni, regionalni, lokalni, ciljevi preduzeća, itd.

Neki od ovih sistema ciljeva biće predmet kasnijeg izlaganja. Za marketing u turizmu od značaja su, pre svega, hijerarhijski strukturirani modeli ciljeva, pri čemu najčešću primenu nalazi model piramide, o kome će takođe biti reči.

Iz mnoštva mogućih pokretačkih snaga preduzeća pokušalo se da se empirijski utvrde posebno **tipični ciljevi preduzeća**. Pri tome se uvek pominju sledeći ciljevi: dobit, rentabilnost, tržišno učešće/tržišna pozicija, prodaja, rast, nezavisnost, sigurnost, društvena odgovornost, briga za kupce, prestiž.

Što se tiče **pozicije (redosleda) ciljeva**, istraživanja su pokazala dominirajući značaj dobiti odnosno rentabiliteta i tržišnog učešća/tržišne pozicije. Novija empirijska istraživanja isto tako potvrđuju dominaciju ciljeva dobiti (posebno dugoročno orijentisanog cilja dobiti), ali su u prvi plan izbili važni „novi” ciljevi kao što su osiguranje konkurentske sposobnosti i zaštita sredine. Sve intenzivnije rasprave o klimatskim promenama još više naglašavaju značaj ciljeva vezanih za zaštitu sredine. Pravovremenom integracijom ciljeva za zaštitu sredine mogu se iskoristiti tržišne šanse i konkurentske prednosti i ostvariti pozitivan uticaj na ciljeve tržišne pozicije i ciljeve rentabilnosti.

U sistemima tržišne privrede **dobit** se mora posmatrati ne samo kao uslov koji je neophodan za stabilnost preduzeća, nego i pretpostavka za opstanak i dalji napredak samog društva. Uprkos centralnog značaja cilja dobiti, nalazi empirijskih istraživanja su potvrdili da se klasična hipoteza maksimiranja dobiti u njenoj apsolutnoj upotrebi ne može više održati. Sve se više polazi od toga da preduzeće cilju dobiti pre pridaje relativni značaj (najmanja dobit odnosno umerena, „zadovoljavajuća” dobit) i, po pravilu, **istovremeno sledi mnoštvo ciljeva**, gde više nisu u prvom redu ciljevi dobiti, već ciljevi prodaje odnosno učešća na tržištu.

Mnoštvo mogućih ciljeva preduzeća može se sažeti u sledeće **osnovne kategorije**: 1) **ciljevi tržišnog poslovanja** (kvalitet proizvoda, kvalitet uslu-

ga, inovacija proizvoda, usluge kupcima, kompetentnost asortimana), 2) **ciljevi tržišne pozicije** (prodaja, tržišno učešće, tržišno vrednovanje, nova tržišta), 3) **ciljevi rentabilnosti** (dobit, rentabilnost prodaje, rentabilnost ukupnog kapitala, rentabilnost sopstvenog kapitala, vrednost preduzeća), 4) **finansijski ciljevi** (kreditna sposobnost, likvidnost, stepen samofinansiranja, struktura kapitala), 5) **ciljevi moći i prestiža** (nezavisnost, imidž i prestiž, politički uticaj, društveni uticaj), 6) **socijalni ciljevi** (dohodak i socijalna sigurnost, zadovoljstvo radom, socijalna integracija, lični razvoj) i 7) **ciljevi koji se odnose na društvo** (zaštita sredine i smanjenje socijalnih troškova aktivnosti preduzeća, nekomercijalne aktivnosti za eksterne steikholdere preduzeća, doprinosi infrastrukturi narodne privrede, sponzorisanje - finansijsko pospešivanje kulture, nauke i društvenog blagostanja).[31] Umesto ciljeva koji se odnose na društvo, Meffert[32] posebno ističe **ciljeve zaštite sredine** (smanjenje emisije, smanjenje potrošnje prirodnih resursa, kvota recikliranja).

Cilj prodaje je kvantitativno merilo uticaja koji firma „želi” da ostvari u budućnosti u okviru određenog proizvod/tržišta. Može se izraziti u apsolutnom (vrednosno i količinski) i relativnom (tržišno učešće) izrazu.

U turizmu se delom koriste druga merila za merenje „prodatih količina”. Kada je u pitanju destinacija, većinom se radi o broju turista, kao npr. broj prenoćišta, broj gostiju, većinom diferenciran prema vrstama i formama turizma, kao dnevni gosti, gosti sa prenoćištem, gosti u glavnoj sezoni i van sezone, gosti u hotelu/pansionu/kampingu, gosti koji su doputovali autom/avionom/vozom/autobusom/brodom, dnevni gosti/gosti na odmoru/gosti na lečenju itd. Različito kvantificiranje cilja u turizmu obuhvata, pre svega, veličine:[33]

- dnevne goste, goste sa prenoćištem (turističko mesto),
- posetioce (muzeja, pozorišta, događaja),
- iskorišćenost kreveta (smeštaj), zauzetost kreveta (sanatorijumi, klinike),
- broj putnika (avio-prevoznici),
- broj tura (saobraćajna preduzeća),
- broj rezervacija (putničke agencije, organizatori putovanja),
- banjska taksa (banjska mesta).

Menadžment inicira planiranje da bi odredio prioritet i vremensku dinamiku ciljeva. Uz to, menadžment mora da reši sukob između ciljeva i obezbedi merljivost ciljeva tako da se rezultati mogu oceniti.

Prioritet ciljeva znači da je u datom periodu ostvarivanje jednog cilja važnije od ostvarivanja dru-

gog. Prioritet ciljeva takođe odražava relativni značaj određenih ciljeva bez obzira na vreme. Na primer, opstanak organizacije je neophodan uslov za realizaciju svih ostalih ciljeva. Menadžeri se uvek susreću sa alternativnim ciljevima koji moraju biti ocenjeni i rangirani i moraju utvrditi prioritete, ako žele da alociraju resurse na racionalan način.

Moguće je da organizacija ima više ciljeva. U tim slučajevima mora se ostvariti interna konzistentnost ciljeva, zajedno sa rangiranjem ciljeva po značaju. Na primer, preduzeće može imati kao ciljeve pozitivan priliv gotovine i povećanje tržišnog učešća. Vrlo je verovatno da oba cilja ne mogu biti ostvarena simultano.

4 PIRAMIDA CILJEVA U TURIZMU

Izvođenje ciljeva marketinga najčešće se obavlja duž hijerarhije, odnosno piramide ciljeva. I za određivanje turističkih ciljeva od pomoći je analogni postupak, pri čemu se tačan redosled od nadređenih i podređenih ciljeva u pojedinačnom slučaju lako može menjati. Ovde primenjene metode pronalazjenja ciljeva mogu se koristiti kako za određivanje makrociljeva, tako i mikrociljeva. Govorićemo uglavnom o „preduzeću”, pri čemu se u turizmu mogu primenjivati dalji, odnosno diferencirani pojmovi preduzeća. Prema tome, kao preduzeća u smislu nosioca turističkog marketinga mogu se podrazumevati, pored pojedinačnih preduzeća, i turistička mesta, regioni ili zemlje, što će se najbolje pojasniti kroz određene primere.

U realnosti preduzeća moguće su vrlo različite

kombinacije ciljeva (sistemi ciljeva). U principu, radi se o tako mnogo različitih sistema ciljeva, koliko ima preduzeća. Ova konstatacija postaće jasnija, ako se ima u vidu da sistem ciljeva nekog preduzeća nije nikakvo generalno „standardno rešenje”, koje se može preuzeti kao recept, nego je izraz individualne volje nekog preduzeća.

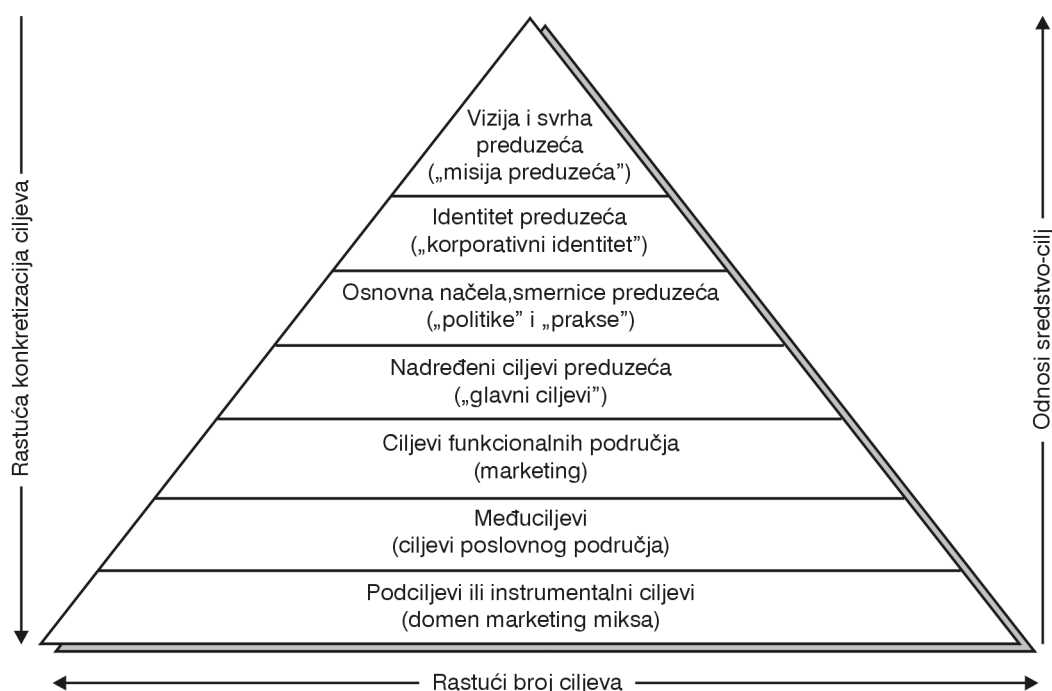
Izgradnja konkretnog sistema ciljeva može se - iz razloga praćenja, sistematike, kao i operacionalizacije - najbolje prikazati kao neka vrsta *piramide*. U literaturi je veoma prisutna rasprava o tome koji je cilj na vrhu piramide: vizija, misija, svrha, filozofija, credo. Što se ide dalje ka osnovi piramide, ciljevi su konkretniji i nejasnoće manje. Ovde će se prezentirati piramida koja, u neku ruku, predstavlja kompromis izloženih stavova u literaturi.[34]

Radi se o dosta sličnim i povezanim elementima, čije se određivanje u literaturi često svodi na manje ili veće nijansiranje, a pogotovu kada se govori ili daju ilustracije vizije, misije i bazične filozofije preduzeća. Ponekad je to više trijumf terminologije, a manje uspelo ukazivanje na značaj poznavanja ovih kategorija u sklopu strategijskog menadžmenta.[35]

Vrh takvog sistema predstavljaju vizija i misija. Na osnovu vizije i misije izvode se konkretni ciljevi preduzeća, koji su, opet, samo orijentacione veličine za ciljeve pojedinih funkcionalnih oblasti, strategijskih poslovnih jedinica i instrumenata marketinga (slika 8-7).

Pri postavljanju hijerarhije ciljeva odozgo nadole dolazi do sve veće konkretizacije ciljeva i kroz

Slika 8-7 Hijerarhija nivoa ciljeva[36]



detaljizaciju znatno se povećava broj ciljeva. Ciljevi stoje u (snažnom) međusobnom odnosu, što posebno važi za ciljeve od nivoa preduzeća kao celine pa nadalje ka osnovici piramide. To jest, dotični podređeni cilj je istovremeno sredstvo za ostvarenje određenog nadređenog cilja. Ovu međuzavisnost jasno ilustruje piramida na slici 8-7.

U okviru piramide ciljeva većinom se pravi razlika između dve grupe ciljeva: 1) nadređenih ciljeva ili ciljeva orijentacije i 2) operativnih ciljeva ili poslovnih (akcionih) ciljeva. **Nadređeni ciljevi** utvrđuju opšta načela preduzeća i kvalitativnog su karaktera. Radi se o viziji, misiji, svrsi, korporativnom identitetu, osnovnim načelima i smernicama preduzeća (prva tri nivoa piramide ciljeva). Pozicija jednih prema drugima nije konačno utvrđena. Različiti autori ih različito rangiraju, pa čak i isti autori u različitim periodima. U novije vreme se sve više govori o **kulturi preduzeća**. U turizmu se često pominje **slika vodilja, model** ili **uzor** kao sveobuhvatni termin za nadređene ciljeve.

Operativni ciljevi konkretizuju ciljeve i većinom su kvantitativne prirode. Mogu se dalje podeliti na nadciljeve (glavne ciljeve preduzeća), ciljeve funkcionalnih područja (ciljeve marketinga), ciljeve SPJ i ciljeve pojedinih instrumenata marketinga (proizvoda, cene, distribucije i promocije).

Ovakva hijerarhija ciljeva sadrži važne iskaze za strategijsku konstrukciju koja sledi. Ona utvrđuje opšte iskaze o viziji, misiji, filozofiji, politici, „strategijskom stilu”, kao i kvantitativne ciljeve za pravce razvoja i strategijski usmeren marketing miks. Kao i u svakoj hijerarhiji ciljeva, i ovde različiti ciljevi stoje u odnosu cilj → sredstvo, pri čemu podređeni ciljevi imaju karakter sredstva u odnosu na nadređene ciljeve. Za izvođenje specifične strukture ciljeva marketinga slediće se pomenuta piramida ciljeva, a kada je reč o ciljevima marketinga u turizmu treba imati u vidu napomenu o nosiocima turističkog marketinga.

5 VIZIJA PREDUZEĆA

5.1 Pojam i karakteristike vizije

Ecclesiastes kaže: „Gde nema vizije, ljudi umiru”. Vizija znači biti svestan potajne želje menjanja sveta koji nas okružuje. Na početku svake aktivnosti preduzeća, kao i kod svake stvaralačke aktivnosti, stoji **vizija**. Uzmimo sledeći primer. Trojica zidara su radila. Svaki od njih je bio zauzet mistrijom, cementom i ciglama. Prolaznik je prišao prvom od njih, koji je izgledao kao da se jako dosađuje, i pitao ga šta radi. „Slažem cigle”, odgovorio je mrzovoljno. Zatim je isto pitao drugog muškarca, koji je

delovao kao da ima nešto više entuzijazma. „Zidam zid”, odgovorio je. Treći muškarac je bio dobro raspoložen, zviždukao je dok je radio i izgledalo je kao da ne voli da ga prekidaju. Kada mu je postavljeno isto pitanje, ponosno je odgovorio: „Zidam katedralu”. [37] Očigledno, samo je treći zidar imao jasnu viziju svog posla.

Sasvim jednostavno, vizija je realna, kredibilna, atraktivna budućnost za organizaciju. To je artikulacija destinacije ka kojoj bi organizacija trebalo da teži, budućnost koja je u bitnim elementima bolja, uspešnija ili poželjnija za organizaciju od sadašnjosti. [38]

• Vizija etimološki potiče od latinskih reči **visio, videre**, što doslovno znači viđenje, gledanje, sanjarenje. Koja je reč bolja od **vizije** za opis sposobnosti **gledanja** unapred i **predviđanja**?

• Vizija sugerise **buduću** orijentaciju.

• Vizija je **prikaz**, slika onoga što bi moglo da bude.

• Vizija podrazumeva standard izvrsnosti, jedan **ideal**. Ona implicira izbor vrednosti.

• Vizija takođe ima kvalitet **jedinstvenosti**. Ona cilja na nešto što se čini specijalnim.

Prema tome, vizija se može definisati kao **idealna i jedinstvena slika budućnosti**. [39]

Uspešne vizije imaju, čini se, najmanje šest ključnih **karakteristika**. Prvo, opisuju kakva će neka aktivnost ili organizacija biti u budućnosti, često dalekoj budućnosti. Drugo, one artikulišu set mogućnosti koji je u najboljem interesu većine ljudi koji su zainteresovani za situaciju: kupaca, akcionara, zaposlenih. Suprotno, loše vizije - kada se slede - nastoje da ignorišu legitimne interese nekih grupa. Treće, uspešne vizije su realne. One nisu ugodne fantazije koje nemaju šansu za realizaciju. Dobre vizije su takođe dovoljno jasne da motivišu akciju, ali i dovoljno fleksibilne da omoguće inicijativu. Loše vizije su ponekad suviše maglovite, a ponekad opet suviše specifične. Konačno, uspešne vizije su lake za komuniciranje. Neuspešne vizije mogu biti nedokučive, nepristupačne. [40]

Pregledno prikazane, te karakteristike uspešne vizije su: [41]

• **zamisliva**: prenosi sliku kako će izgledati budućnosti,

• **poželjna**: apeluje na dugoročne interese zaposlenih, kupaca, akcionara i ostalih koji su zainteresovani za preduzeće,

• **izvodljiva**: obuhvata realne, ostvarljive ciljeve,

• **fokusirana**: dovoljno je jasna da pruža smerice u donošenju odluka,

• **fleksibilna:** dovoljno je uopštena da dopušta individualnu inicijativu i alternativna reagovanja u svetlu izmenjenih okolnosti,

• **komunikativna:** lako ju je komunicirati; može se uspešno objasniti za pet minuta.

Gottlieb Duttweiler je imao na umu viziju poboljšanja situacije potrošača; na početku njegove preduzetničke aktivnosti stajala je vizija, razbijanje prevaziđenih struktura trgovine u interesu siromašnijih slojeva stanovništva. Steve Job i Stephen Wozniak su imali viziju „demokratizacije kompjutera” („Apple kompjuter na svaki sto”); njihovo polaganje temelja Apple Computers - dovelo je do nove grane industrije - personalnih kompjutera. Gottlieb Daimler je imao kao viziju konstruisanje motora vozila koje bi moglo uspešno da zameni konje. Ova vizija je dovela do osnivanja društva Daimler motori. Istu viziju imao je i Henry Ford. Thomas A. Edison je sanjao o električnoj sijalici; posle više od 10.000 neuspelih pokušaja, njegov veliki san se pretvorio u stvarnost.[42] Kada je Jan Carlzon došao kao čovek „Numero uno” u SAS (skandinavski avio-prevoznik) imao je viziju da od jednog avio-prevoznika sa oko 20 miliona dolara gubitka godišnje napravi „najboljeg avio-prevoznika na svetu za putnike koji često poslovno putuju”. Bilo mu je potrebno 18 meseci, da sa istim društvom, istim timom, ali pod drugim rukovodstvom, formira uspešno društvo, koje je moglo da zabeleži dobit od 54 miliona dolara.

Vizija se može uporediti sa **polarnom zvezdom**. Karavan koji traži put u pustinji, čiji se pejzaž u peščanoj oluji stalno menja, usmerava svoj put prema slici vodilji (uzoru) zvezdanog neba. Zvezde nisu cilj putovanja; ali one su sigurna orijentacija za put u oazu, svejedno iz kog pravca težio ka njoj, sa kojom opremom za putovanje se snabdeo i koliko je neprohodan kraj. I zaposlenima u preduzeću je potrebna vizija, koju bi mogli da slede kao polarnu zvezdu. Zvezda nije cilj, ali ipak označava pravac, u kojem oni mogu da usmeravaju njihova razmišljanja, postupke i osećanja.[43]

Vizija je podloga za formulisanje svrhe i strategije organizacije. Vizija nije isto što i svrha, mada one mogu biti povezane: vizija je **buduća** slika sa svrhom koja je sasvim blizu i šire uloge i zadataka, koje je organizacija odabrala da definiše bazirajući se na sadašnjoj situaciji. Međutim, vizija može dovesti do svrhe, ali i njene promene.

Vizija se gradi na postojećem i nastoji da na novi način **reši probleme**. Vizionarska ideja nosi u sebi bitno novi sadržaj u odnosu na postojeće stanje. Vizija, kao davalac revolucionarnog impulsa, uvek postavlja nova merila i norme. Ona raskida sa

prošlošću i unosi bitnu novinu sa jasnim obzirom prema strukturi ciljeva koji se mogu ostvariti. Vizija nas odvodi iz prošlosti i obavezuje prema **budućnosti**. Vizija je konkretna slika budućnosti, dovoljno bliska, da možemo da vidimo mogućnost realizacije, ali i dovoljno daleka, da pobuđuje polet (zanos) organizacije za novu stvarnost. Drugim rečima, najbolja vizija je ona koja je na vidiku, ali je samo malo van dohvata. To je kao nastojanje da se dođe do mesta (tačke) na kraju beskonačno duge, prave železničke pruge. Kako se primičete tom mestu, ono se postepeno udaljava.

5.2 Stvaranje vizije

Viziju stvara lider. Za lidera se vezuje posedovanje vizije, odnosno sposobnost da kreira i transformiše viziju u stvarnost. Lider mora najpre da ima stvarnu mentalnu sliku mogućeg i poželjnog budućeg stanja organizacije. Lideri inspirišu viziju. Oni pažljivo posmatraju vremenski horizont, zamišljajući atraktivne mogućnosti. Vizija izranja iz njihove intuicije. Ako je neophodnost majka invencije, intuicija je majka vizije. Lideri imaju želju da učine da se nešto desi, da promene stvari, da kreiraju nešto što niko nije nikada pre kreirao. Lideri, na neki način, žive svoj život unazad. Oni u njihovim mislima vide slike kako će izgledati rezultati čak i pre nego što otpočnu njihov projekat, veoma slično kao što arhitekta crta skice ili inženjer gradi model. Njihova jasna slika budućnosti vuče ih napred.

Lidersko ponašanje koje stvara uspešnu viziju odnosi se na sintetizovanje vizije, njeno jasno artikulisanje i promovisanje obaveze prema njoj.

1. Sintetizovanje vizije. U kreiranju vizije veoma je bitna sposobnost da se integrišu informacije različitih tipova. Sintetizovanje vizije zahteva **pogled unapred**, da bi se osiguralo da će vizija biti primerena budućem okruženju; **pogled unazad**, tako da organizaciona kultura i tradicija nisu suviše prekršene; **širok pogled**, da bi se iskoristio uticaj novih kretanja i trendova; **duboka percepcija**, da se vidi cela slika u detalje i u perspektivi; i **periferna vizija**, da se predvide moguće reakcije od konkurenata. Proces mora da uključi i mehanizam revizije, tako da će vizija odraziti buduće promene u sredini.[44]

2. Jasno artikulisanje vizije. Ne postoji obrazac za stil izjave (formulisanja) vizije. Vizije mogu biti jednostavne ili kompleksne, suviše duge ili suviše kratke, suviše detaljne ili suviše uopštene. Sva-ka neravnoteža u artikulaciji vizije stvaraće probleme. Ako izjava o viziji sadrži suviše detalja, ona postaje manje iskaz vizije nego lista planova i prioriteta; ona gubi svoju „bezvremenu” prirodu i

postaje kratkoročni plan rada; ona sadrži više detalja nego što ljudi mogu da zapamte kao smernicu. Obrnuto, izjava o viziji sa veoma malo detalja može postati tako uopštena da ne zvuči uverljivo zaposlenima; ljudi ne mogu da je povežu sa njihovim svakodnevnim pritiscima, odlukama i akcijama; dovodi do toga da se naša organizacija može zaminiti sa hiljadama drugih i trivijalizuje kompleksnost, probleme i unikatnost naše organizacije. Organizacije, kao i ljudi, treba da se razlikuju. Ali, teško je napraviti razliku ako nismo planirali da tako uradimo - ili ako ne postoji ništa o nama što je istinski različito i specifično.[45]

Najbolje su one vizije koje su kratke, jasne, pre apstraktne u reprezentovanju generalnog ideala nego specifičnog ostvarenja, izazovne, orijentisane ka budućnosti, stabilne i poželjne. Jedna od uspešnih vizija, koje zadovoljavaju pomenute kriterije, je vizija za AT&T: „Komunikacije u bilo koje vreme, bilo gde.” Vizija Sony MobileComm America je: „Poboljšati današnji i kreirati sutrašnji stil života”, vizija McDonaldsa: „Naša vizija je da budemo najbolji restoran sa brzom uslugom na svetu”, a vizija Ford Motor Company (kada je osnivao Henry Ford) bila je „Učiniti auto dostupnim svakom Amerikancu”.

3. Promovisanje obaveze prema viziji. Vizija viđena samo od lidera ipak nije dovoljna za kreiranje značajne promene u preduzeću. Lider bez onih koji ga slede i nije lider, a ljudi ne slede sve dok ne prihvate viziju kao svoju. Lideri ne mogu nameutati poverenje, oni samo mogu da ga inspirišu. Da biste pridobili ljude za viziju, kao lider morate da poznajete sve one koji su zainteresovani za vaše preduzeće i da govorite njihovim jezikom. Ljudi moraju verovati da lider razume njihove potrebe i da njihove interese nosi u srcu. Samo putem intimnog poznavanja njihovih snova, aspiracija, nada, vizija i vrednosti, lider će biti sposoban da zadobije njihovu podršku. Liderstvo je dijalog, a ne monolog.

Lideri udahnuju život u nade i snove drugih i omogućavaju im da vide uzbuđujuće mogućnosti koje krije budućnost. Lideri kuju jedinstvo svrhe, pokazujući zainteresovanima kako je san zajedničko dobro. Kao lider, ne možete zapaliti plamen strasti u drugima, ako ne možete da izrazite entuzijazam za neobično zanimljivu viziju za grupu. Morate da komunicirate svoj zanos preko živahnog jezika i izražajnog stila.

5.3 Koristi od vizije

Upravljanje sa vizijom može da koristi organizaciji na nekoliko načina. Vizija nam je potrebna i iz sledećih razloga:[46]

1. Da nas usmerava. Kao što zvezde milenijumima usmeravaju moreplovcu ka njihovom odredištu i sigurnoj luci, artikulisana vizija nas vodi od mesta do mesta na našem organizacionom putovanju. Ona takođe utvrđuje redosled za naše različite prioritete i ciljeve i čuva nas od fragmentacije.

2. Da nas podseća. Ista organizacija koja može da se godinama seća jedne od njenih grešaka, može da za mesec dana zaboravi šta ona predstavlja i želi da postane. Vizija treba da bude nešto našta možemo da se osvrćemo tokom godina koje dolaze da bi se setili važnih „zašto”.

3. Da nas inspiriše. Ljudi, bar oni koji su razumni u životu, nisu inspirisani samim radom i od rada. Oni su pre inspirisani svrhom rada, rezultatom rada i uzvišenim prioritetima i ciljevima koje obuhvata.

4. Da nas kontroliše. Kada „poludimo” i počnemo da lutamo u nepovezane poslove ili osnovne nekompetencije, naša izjava o viziji može da nas ponovo vrati u realnost.

5. Da nas oslobodi. Teško je imati veoma uspešnu organizaciju koja gleda unapred kada ne znamo ko smo i šta želimo da postanemo. Događaji iz naše prošlosti guraju nas zajedno sa njihovom inercijom da pevamo u glas „ovo je put kojim smo uvek išli” u prošlosti. Vizija koja živi izvlači nas polako iz te močvare i otvara vrata za svežu budućnost.

Analizirajući sadržaje izveštaja o misiji 100 najboljih kompanija u SAD, Lipton[55] je otkrio da njihove vizije komuniciraju tri poruke ili glavne teme: *misiju* ili svrhu, *strategiju* za ostvarivanje misije i elemente organizacione *kulture* koji su izgleda nužni da bi se ostvarila misija i podržala strategija (vizija = misija + strategija + kultura).

Vizija se može kreirati ne samo za individualno turističko preduzeće, nego i za specifičnu turističku destinaciju i nacionalnu turističku industriju.

Vizija Kanadske turističke industrije glasi: „Kanada će biti glavna destinacija sa četiri sezone za povezivanje sa prirodom i doživljavanje različitih kultura i zajednica”. [47] Vizija Islanda za održivi turizam glasi: „Prirodno i kulturno okruženje Islanda biće zaštićeno i sačuvano, obezbeđujući održivost turističke industrije Islanda u dugom roku.” [48]

Odabrana *turistička vizija* treba svetu da komunicira *Srbiju* kao zemlju koja:[49]

- iskreno („sa srcem”) prihvata goste iz celog sveta, pri čemu s njima uspostavlja prisnost, razumevanje, toleranciju, odnosno lično i profesionalno uvažavanje;

- kroz turizam uvažava svoj ponos, identitet, odnosno sve svoje kulturno-istorijske vrednosti i posebnosti;

- ceni i maksimalno je posvećena očuvanju i zaštiti svih svojih prirodnih i kulturnih blaga;

- međunarodno tržište prihvata kao sigurnu, zanimljivu, verodostojnu i iznad svega čistu turističku destinaciju s prepoznatljivim (unikatnim) identitetom;

- u turizmu „igra” na različite proizvode, izvedene iz bogate i relativno ravnomerno raspoređene resursne osnove i strukture atrakcija, s ciljem da u turizmu bude zaposlena tokom cele godine;

- čije stanovništvo, intelektualne i političke elite prihvataju turizam i turističku industriju kao važan faktor političke integracije, privrednog razvoja i dugoročnog ekonomskog prosperiteta;

- je svesna da blagostanje kroz turizam nije moguće bez kvalitetne infra i suprastrukture, znanja, obrazovanja i novih tehnologija, odnosno njihovog transfera svim akterima u turizmu;

- aktivnom i inovativnom turističkom politikom integralnog i održivog razvoja u narednih deset godina višestruko uvećava promet i prihode u turizmu i postaje ozbiljan akter svetske turističke industrije.

Opšta izjava o viziji za poznato tursko letovalište *Kuşadası* glasi:[50]

„Mi, kao Kuşadası, želimo:

Na informacijama zasnovanu, dinamičnu i održivu **ekonomiju** koja tokom cele godine daje prioritet industriji turizma, kao i optimizaciju drugih vitalnih industrija (npr. poljoprivrede, ribarstva, broskog prevoza) da bi se maksimiralo blagostanje zajednice...

Kredibilnu, transparentnu, efikasnu, proaktivnu, participativnu i kolaborativnu lokalnu **vladu** da bi stimulisala i bolje koordinirala aktivnosti različitih steikholdera koji imaju implikacije na razvoj i upravljanje resursima...

Ka kupcima orijentisanu, etičku, profesionalnu, informisanu, kompetitivnu, savremenu, inovativnu, ka okruženju osetljivu, društveno razumno i odgovornu **poslovnu zajednicu** da bi promovisali Kuşadası kao brend bez premca...

Politiku održive **prirodne sredine** koja striktno prati ravnotežu zaštita - korišćenje i podstiče upotrebu obnovljive energije na dobrobit životinjskog sveta, domaće zajednice, posetilaca i preduzetnika...

Druželjubivo, gostoljubivo, odgovorno, emfatično, informisano, svesno i **društvo** puno poštovanja sa sve većim osećajem za zajedništvo...

Inovativni, savremeni, visokog standarda **sistem obrazovanja** koji sledi principe i revoluciju Atatürka i koji „ulaže u ljude” putem pospešivanja jednakih mogućnosti i analitičkog razmišljanja...”

Vizija Beograda kao gradske turističke destinacije glasi: „Beograd će 2018. godine biti globalno poznata gradska turistička destinacija, koja će svojim jedinstvenim položajem na ušću Save u Dunav, poslovnim dinamizmom i inovativnošću, ali i bogatom kulturnom produkcijom i naglašenom željom stanovnika za druženjem i uživanjem u životu, privlačiti poslovne i druge goste u grad i okolinu. Savremen i vibrantan, a opet utemeljen na bogatoj istoriji, Beograd će svojim gostima isporučivati urbane doživljaje visokog kvaliteta, investitorima i postojećem biznisu izvanredne poslovne šanse, a stanovnicima dobar kvalitet života. U konstelaciji ubrzanog turističkog, kulturnog i poslovnog razvoja, kao i brze, ali iznad svega dobro vođene urbane regeneracije, Beograd će se sigurno učvrstiti kao prepoznati i priznati kosmopolitski lider među gradovima jugoistočne Evrope”. [51]

Hilton Hotels Corporation definiše svoju viziju na sledeći način: „Naša vizija je da budemo prvi izbor svetskih putnika”.

6 DEFINISANJE MISIJE PREDUZEĆA

6.1 Koncept, funkcije i elementi misije preduzeća

U suštini, proces planiranja se gradi na misiji organizacije, svrsi ili fundamentalnom razlogu postojanja organizacije. Izjava o misiji je široka deklaracija o osnovnoj, jedinstvenoj svrsi i domenu poslovanja koji razlikuje jednu organizaciju od ostalih organizacija njenog tipa. Svaka organizacija egzistira da bi ostvarila nešto u širem okruženju i ta njena specifična svrha ili misija je obično jasna na početku. Međutim, kako vreme prolazi, organizacija se širi (dodaje nove proizvode i tržišta), sredina u kojoj obavlja svoju delatnost se menja, a menja se i rukovodeći kadar i misija može postati nejasna. Verovatno će se dogoditi jedna ili više sledećih stvari. Prvo, originalna svrha može postati irelevantna kako se organizacija širi na nove proizvode, nova tržišta i čak nove grane delatnosti. Drugo, misija organizacije može i dalje da zadrži svoju relevantnost, ali neki od menadžera počinju da gube interes za nju. Konačno, promene u sredini mogu da originalnu misiju učine neodgovarajućom. Rezultat nekog ili sva ova tri uslova je prepuštanje or-

ganizacije, bez jasne misije ili svrhe da diriguje kritičnim odlukama. Kada se to dogodi, menadžment mora da obnovi traganje za svrhom ili ponovo formuliše originalnu svrhu.

Firme treba proaktivno da upravljaju evolucijom misije. Podsticaj za promenu misije, pored napred navedenih, može poteći od nedostatka dovoljnih mogućnosti za rast (proširenje), identifikovanja mogućnosti (proširenje), resursa koji su veoma oskudni (suženje), loših finansijskih rezultata (suženje) i napada preuzimanja (suženje). Uz to, novo liderstvo često utvrđuje nove smernice preko revidirane misije. Pritisци tržišta kapitala mogu igrati važnu ulogu, čak i za relativno fokusirane firme. [52]

Izjava o misiji ima četiri *funkcije*. Prvo, usmerena je na *motivaciju* zaposlenih, ukazujući im na eksterni cilj koji je vredan truda. Drugo, može da obezbedi *saglasnost o svrsi* ljudi koji rade u poslovnim jedinicama koje su veoma udaljene. Može da obezbedi osećaj pripadnosti porodici ljudi koji isto misle. Treće, nudi repere za *pravac delovanja* identifikovanjem onih tržišta ili tehnologija gde menadžment vidi najbolje mogućnosti. Konačno, identifikuje glavne *politike* koje definišu kako treba postupati sa kupcima, zaposlenima, dobavljačima, distributerima i drugim ključnim steikholderima. [53]

Iskaz ili prikaz misije trebalo bi da bude dugoročna vizija o tome šta organizacija pokušava da postane - jedinstvena namera koja je razlikuje od sličnih organizacija, njena svrha - šta želi da ostvari u široj sredini. On definiše sistem vrednosti organizacije i njene ekonomske i neekonomske ciljeve. Misija konkretizuje jedinstvenu svrhu preduzeća. Ona utvrđuje - zajedno sa vizijom („ambicioznom predstavom budućnosti”) - kako određeni okvir delatnosti, tako i određeni pravac delatnosti. Misija se u ovom smislu posmatra kao „startna tačka” svakog planiranja preduzeća i marketinga. Jasan iskaz o misiji deluje kao „nevidljiva ruka” koja vodi ljude u organizaciji tako da mogu raditi nezavisno, a ipak kolektivno, ka opštem cilju organizacije.

Da bi adekvatno adresovali ulogu organizacione misije u stratezijskom planiranju, moramo prvo razumeti razlike između misije organizacije i njene vizije. *Misija*, ili *deklaracija o misiji*, pokušava da odgovori na pitanje „Kojim se poslom bavimo?” To je jasna i koncizna izjava (jedan najviše dva paragrafa) koji objašnjavaju razloge postojanja organizacije. Nasuprot tome, *vizija* ili *deklaracija o viziji* nastoji da odgovori na pitanje „Šta želimo da postanemo?” Napomenimo da vizija organizacije teži da bude orijentisana ka budućnosti, imajući u

vidu da prikazuje gde se organizacija uputila i gde želi da dođe. [54]

Iskaz o misiji je važan sa oba stanovišta - internog i eksternog. Unutar preduzeća, on služi kao fokusna tačka za pojedince da se identifikuju sa smerom organizacije i osigurava jednoglasnost svrhe unutar firme, čime se olakšava pojava *korporativne kulture*.

Sa eksternog stanovišta, iskaz o misiji doprinosi stvaranju *korporativnog identiteta*, tj. kako firma želi da bude zapažena na tržištu od njenih kupaca, konkurenata, zaposlenih, vlasnika i javnosti uopšte. [55]

Nepotrebno je naglašavati da pisanje formalnog iskaza o misiji organizacije nije lako. Pri tome menadžment mora uzeti u obzir *tri ključna elementa*: istoriju organizacije, njene distinktivne kompetencije i njeno okruženje. Svaka organizacija, velika ili mala, profitna ili neprofitna, sa visokom tehnologijom ili bez nje, ima *istoriju* ciljeva, dostignuća, grešaka i politika. U formulisanju misije moraju se razmotriti kritične karakteristike i događaji iz prošlosti. Poznavanje prošle istorije organizacije, njenog nastanka i sukcesivnih transformacija uvek je korisno za razumevanje sadašnje situacije i težine koju treba pripisati nekim ekonomskim ili neekonomskim ciljevima. U traganju za novom svrhom, firma mora ostati dosledna svojim prošlim ostvarenjima i područjima kompetentnosti.

Ključna komponenta u iskazu o misiji je definicija posla kojim se firma bavi. Mada organizacija može biti sposobna da radi mnoge stvari, treba da nastoji da radi ono što može da radi najbolje. *Distinktivne kompetencije* su stvari koje organizacija dobro obavlja, u stvari, tako dobro da joj one nude prednost nad sličnim organizacijama. Za uspeh nije dovoljno samo da postoji privlačna mogućnost, organizacija mora da ima kompetencije da na njima kapitalizira. Postojanje mogućnosti bez kompetentnosti da se ona iskoristi nije realna mogućnost za organizaciju. To je samo iluzija.

Okruženje u kojem organizacija obavlja svoju delatnost diktira mogućnosti, ograničenja, šanse i pretnje koje se moraju identifikovati pre nego što se formuliše iskaz o misiji.

6.2 Formulisanje misije preduzeća

Pošto nema dve organizacije koje su egzaktno iste imajući u vidu vlasništvo, resurse ili okolnosti u sredini u kojoj obavljaju svoju delatnost, iskaz o misiji je ličan za svaku organizaciju. U suštini, postoji pet *elemenata* misije: [56]

- Razmatranje *prirode* posla organizacije. Osnovna pitanja na koja se mora odgovoriti su: [57]

Šta je naš posao? Ko je kupac? Kakva je vrednost za kupca? Šta će *biti* naš posao? Šta (ne) bi trebalo da bude naš posao? Ma koliko ova pitanja na prvi pogled zvučala jednostavno, ona spadaju u pitanja na koja je najteže odgovoriti, posebno kada se sredina veoma brzo menja. Uspesne firme stalno sebi postavljaju ova pitanja i nastoje da pažljivo i kompletno na njih odgovore.

- Odgovori treba da se posmatraju iz perspektive *kupca*, a ne same organizacije.

- Misija treba da odražava osnovne *vrednosti i uverenja* organizacije.

- Gde je moguće, misija treba da odražava elemente *trajne konkurentske prednosti*.

- Misija treba da sumira *glavne razloge* za njen izbor pristupa.

Ima autora[58] koji smatraju da misija treba da sadrži sledeće komponente:

- *strategijsku nameru* ili *viziju* gde organizacija želi da bude u predvidivoj budućnosti,

- trebalo bi odrediti *vrednosti organizacije* da bi se utvrdio etički i moralni ton za vođenje poslovanja,

- *distinktivne kompetentnosti organizacije* treba da budu tako artikulisane da jasno ističu šta diferencira organizaciju od ostalih organizacija te vrste - šta je distinktivna suština organizacije, zašto postoji kao poseban entitet i šta je kod nje specijalno; to je zaista teško, ali i neophodno artikulirati;

- *definiciju tržišta*, imajući u vidu glavna ciljna tržišta koja organizacija nastoji da opsluži i funkcije ili potrebe onih potrošača koji će biti opsluživani,

- i konačno, misija treba da odredi gde je organizacija, ili namerava da bude, *pozicionirana* na tržištu. Ovo je rezultat spajanja definicije tržišta i distinktivnih sposobnosti i kompetencija.

Iskaz (izjava) o misiji treba da definiše granice ambicija preduzeća. Koja je teritorija unutar koje preduzeće želi da posluje? Ovo se obično označava kao *domen(i) poslovanja* ili *konkurentski domen*. Uspesna iskaz o misiji pre se usmerava na tržište nego na proizvod, pre na generičke potrebe, tj. prema „rešenjima” koja kupci traže a ne u tehničkim izrazima, da bi se izbegao rizik kratkovidosti. Opravdanja za takav pristup mogu se sumirati na sledeći način: 1) za kupca, proizvod je ono što on može, 2) niko ne kupuje proizvod sam po sebi; ono što se kupuje je rešenje problema, 3) različite tehnologije mogu da produkuju istu funkciju ili rešenje, 4) tehnologije se brzo menjaju, dok su generičke potrebe stabilne.[59]

Individualne misije u čistoj formi mogu se koristiti posebno ili kombinovano sa drugim osnova-

ma da bi se formulisao uži iskaz o misiji. Na primer, Courtyard by Marriott's kombinuje tržišni segment i proizvod/uslugu: „Da poslovnim putnicima koji često putuju omogućimo uštedu i kvalitet sa prvorazrednim smeštajnim kapacitetima, koji se konzistentno zapažaju kao čisti, komforni, sa dobrim održavanjem i atraktivni, sa zaposlenim osobljem koje je ljubazno, pažljivo i efikasno”.

Neki teoretičari biznisa[60] ističu „*tri strateška K*” - kupci, konkurenti i sama kompanija, međusobno povezani u „strateški trougao” utvrđuju osnovni karakter poslovne organizacije. Posao (misija) organizacije je iskaz o tipu kupaca koje želi da opslužuje, specifičnim potrebama ovih kupaca i sredstvima ili tehnologiji pomoću kojih će ona servisirati ove potrebe. Ova definicija utiče na izgled za rast preduzeća putem utvrđivanja smernica za odabiranje mogućnosti u svetlu potreba kupaca, akcija konkurenata, resursa organizacije i promena faktora sredine.

Iskaz o misiji treba da definiše glavne konkurentske domene u okviru kojih će preduzeće da posluje: 1) *domen grane* - raspon grana (industrija) koje će preduzeće da razmotri, 2) *domen proizvoda i aplikacija* - raspon proizvoda i aplikacija u kojima će preduzeće da učestvuje, 3) *domen kompetencija* - raspon tehnoloških i ostalih kompetencija kojima će preduzeće ovladati i koje će koristiti, 4) *domen tržišnog segmenta* - tip tržišta ili kupaca koje će preduzeće da opslužuje, 5) *vertikalni domen* - broj nivoa kanala od sirovina do finalnog proizvoda i distribucije u kojima će se preduzeće angažovati i 6) *geografski domen* - raspon regiona, zemalja ili grupa zemalja gde će preduzeće da posluje.[61]

Pre nekoliko decenija, u svom klasičnom članku „Marketing slepilo”, Levitt[62] je izneo tvrdnju da su tržišne definicije posla superiornije u odnosu na definicije prema proizvodu ili tehnologiji. Tvrdio je da se posao (delatnost kojom se preduzeće bavi) mora posmatrati kao proces *zadovoljavanja kupaca*, a ne kao proces *proizvodnje dobara*. Njegov glavni argument je da su proizvodi i tehnologije prolazni, da se menjaju i konačno zastarevaju, dok bazične tržišne potrebe mogu trajati večno. Prevoz je potreba: konj i kočija, automobil, železnica, avion i kamion su proizvodi pomoću kojih se ta potreba zadovoljava. U klasičnom primeru, američke železnice su zapale u krizu jer su svoju uslugu definišale prema tehnologiji železničkog prevoza, a ne prema osnovnoj koristi prevoza koju su one pružale. U novije vreme, mnoge kompanije za prevoz tereta definišu svoju misiju prema upravljanju kompletnim logističkim potrebama kupaca. Trži-

šno orijentisan iskaz o misiji definiše posao prema usluživanju određene grupe kupaca ili potreba. Prihvatanjem perspektive kupca verovatnije je da će biti uočene nove mogućnosti. Ansoff[63] je, međutim, prigovorio nekim tržišno orijentisanim definicijama da su one, ipak, suviše široke da bi pružile realne i jasne smernice i, kao takve, možda neće uspjeti da uzmu u obzir specifične kompetencije firme. One potcenjuju izazove sticanja novih tehnologija za podmirenje promenljivih potreba kupaca.

Levitt sugerise da bi železničke kompanije u SAD preživjele da su definisale svoj posao kao prevoz i ušle u posao avio-prevoza, auto-prevoza, kamionskog prevoza i čak telefona. Ali ovo ignoriše ograničenja poslovne kompetencije železnica. Da li one poseduju neophodne sposobnosti i resurse da uđu u avio-prevoz? Jasno, ključno ograničenje definicije posla mogu biti kompetencije (stvarne i potencijalne) menadžmenta i resursa sa kojima on raspolaže. Obrnuto, kompetencije mogu delovati kao motivator za proširenje misije preduzeća.

U formulisanju tržišno orijentisanih iskaza o misiji treba pronaći neko srednje rešenje. Naime, menadžment treba da izbegava suviše usko ili suviše široko formulisanje svoje misije. Dok suviše uska definicija može da ugrozi opstanak preduzeća, suviše široka „poslovna misija” je opterećena opasnošću da se ne može prevesti u konkretne akcije i doprinosi eroziji korporativnog identiteta. Proizvođač grafitne olovke koji kaže da je u poslu proizvodnje komunikacione opreme, suviše široko formulise svoju misiju. Koristan pristup je da se pođe od sadašnjeg proizvoda ka sukcesivno višim nivoima apstrakcije i onda odluči o najrealnijem nivou apstrakcije koji je na raspolaganju organizaciji. Svaki proširujući korak sugerise nove mogućnosti, ali takođe može da odvede organizaciju u nerealne poduhvate van njenih mogućnosti. Idealno, definicija posla bi trebalo da startuje u izrazima dovoljno uskim da pruža praktične smernice, a ipak dovoljno širokim da stimuliše imaginativna razmišljanja, kao što su otvorenosti za proširivanje linija proizvoda ili za diverzifikaciju u srodna područja proizvoda.

U novije vreme, ključno obeležje iskaza o misiji je pre *eksterni* nego *interni* fokus. Drugim rečima, iskaz o misiji treba da se fokusira na generičke potrebe koje organizacija nastoji da zadovolji (eksterni fokus), a ne na fizički proizvod/uslugu koje organizacija sada nudi (interni fokus). To je jasno izrazio Drucker kada kaže da posao nije definisan imenom kompanije, statutom ili članom osnivanja. On je definisan željom koju kupac zadovoljava kada kupuje proizvod ili uslugu. Misija ili svrha svakog posla je zadovoljiti kupca. Na pitanje „Šta je

naš posao?” može, prema tome, da se odgovori samo gledanjem na posao spolja, sa stanovišta kupca ili tržišta.[64] Misija treba da se uklapa u tržišni ambijent.

Iako je Drucker ovde, pre svega, mislio na preduzeća, isto važi i za neprofitne i državne organizacije. One treba da formulišu misiju prema servisiranju određene grupe klijenata ili kupaca i/ili podmirivanju određene vrste potreba.

6.3 Neki kriteriji za ocenu iskaza o misiji preduzeća

Iskaz o misiji preduzeća treba da bude dostižan, motivišući i specifičan. Misija treba da ponudi ljudima nešto u šta će verovati. Zaposleni vole da osećaju da je njihov posao važan i da oni doprinose boljem životu ljudi (*motivišući, aspirativni iskaz*). Misija treba da bude *kredibilna, realna* za organizaciju

Air Serbia bi doveo sebe u zabludu ako bi prihvatio misiju da postane najveći svetski avio-prevoznik. Misija treba da bude zasnovana na *distinktivnim kompetentnostima, specifičnim sposobnostima*.

Iskaz o misiji mora biti *specifičan* i davati smernicu i vodilju za izbor menadžmenta između alternativnih kurseva akcije, a ne pisan za svrhe odnosa sa javnošću. Iskaz „Želimo da budemo vodeća firma u ovoj grani, koja proizvodi proizvode visokog kvaliteta, sa najširokom distribucijom i najvišim nivoom usluga po najnižoj mogućoj ceni” dobro zvuči, ali je pun uopštavanja i kontradikcija. On neće pomoći firmi da donese tešku odluku.

Misije su najbolje kada su vođene *vizijom*, skoro „nemogućim snom” koji menadžment ima o budućnosti posla. Iskazi o misiji organizacija pokrivaju mnoge ideje od „izveštaja o viziji” do „filozofije kompanije”. Kao i iskazi o viziji, iskazi o misiji mogu se baviti sa budućnošću nego današnjom realnošću. S druge strane, ako definišu filozofiju organizacije, moguće je da teže da se više bave sa vrednostima organizacije nego sa detaljima usluge koja se pruža.

Iskaz o misiji organizacije trebalo bi da da viziju i smernice firmi za sledećih 10-20 godina i bude dovoljno *fleksibilan* da uzima u obzir promene u okruženju. Firme ne treba da revidiraju njihove misije svakih nekoliko godina kao odgovor na svaki novi zaokret u sredini u kojoj posluju. Pa ipak, firma mora da redefiniše svoju misiju, ako je ta misija izgubila kredibilitet ili više ne definiše optimalni kurs za tu firmu.

Pitanja vezana sa iskaz misije treba da budu postavljena i odgovorena na početku rada organizaci-

je i kadgod se dožive ozbiljni problemi. Međutim, uspešna organizacija treba sebi povremeno da postavi to pitanje. Razlog za to treba da bude jasan: zbog sredine koja se stalno menja, pre ili kasnije, čak i najuspešnija definicija svrhe postaje zastarela.

Misija Kanadske turističke industrije glasi: „Turistička industrija Kanade će isporučivati svetsku klasu kulturnih doživljaja i doživljaja u slobodno vreme tokom cele godine i u isto vreme štiti i zajedno koristiti čisto, sigurno i prirodno okruženje Kanade. Industrija će biti vođena vrednostima respekta, integriteta i empatije.”[65] Southwest Airlines ovako definiše svoju misiju: „Misija Southwest Airlines je posvećenost najvišem kvalitetu usluga za kupca koja se pruža sa osećanjem topline, ljubaznosti, individualnog ponosa i duha kompanije”.[66]

7 VREDNOSTI PREDUZEĆA

Opšte vrednosne predstave - osnovna uverenja, principi (načela) poslovanja u smislu neke vrste ustava („osnovnog zakona”) preduzeća - su izraz za to da preduzeća nisu društvene tvorevine koje su orijentisane na ostvarivanje samo pojedinačnih poslovnih ciljeva, nego da imaju i fundamentalni zadatak vezan za privredu i društvo u celini. Svako preduzeće - koje hoće da posluje dugoročno - mora sebi da postavi ovaj zadatak koji se odnosi na celinu. U ovim obaveznim načelima preduzeća nastoje da izvuku zaključke iz ove opšte odgovornosti za svoje aktivnosti. Ono što se odnosi na opšte vrednosne predstave (tzv. meta ciljeve) preduzeća, može se protezati od pitanja odnosno odgovarajuće obaveze za poziciju (angažman) u odnosu na društveni, privredni i konkurentski poredak odnosno politiku, pa do osnovnih principa (načina ponašanja) u ophođenju sa zaposlenima, kupcima, dobavljačima, bankama, konkurentima i javnošću.

Time se definišu osnovni vrednosni stavovi preduzeća. Oni istovremeno označavaju kulturnu odnosno civilizacijsku baštinu preduzeća. Utoliko se time određuju važne dimenzije *identiteta preduzeća* (korporativnog identiteta), koji - u šire shvaćenom smislu - pored komunikacija i pojavne slike preduzeća uključuje i *samo njegovo ponašanje*.

Pod *korporativnim identitetom* u najširem smislu podrazumeva se ličnost preduzeća, odnosno identitet preduzeća, koji se ispoljava u ponašanju, komunikaciji i pojavnoj slici preduzeća. On odslikava sadašnje stanje preduzeća, njegovu tradiciju, dosadašnju politiku preduzeća, kao i stavove rukovodećih snaga i zaposlenih. Elementi identiteta preduzeća stalno se reflektuju prema unutra (na zaposlene), ali i prema spolja (na okruženje) i u jav-

nosti stvaraju specifičan imidž kao (više ili manje tačnu) kopiju (sliku) identiteta.[67]

Svrha preduzeća i identitet preduzeća nalaze svoj izraz u *načelima odnosno smernicama (liniji vodilji, osnovnoj ideji) preduzeća*. Ova načela u znatnoj meri utiču na sadržaj ciljeva.

Slika vodilja koja je orijentisana na preduzeće predstavlja parcijalno područje filozofije preduzeća. *Filozofija preduzeća* sadrži opšte predstave o ciljevima i vrednostima preduzeća i predstavlja polaznu osnovu za utvrđivanje sistema ciljeva preduzeća. Ova se manifestuje u odgovarajućoj kulturi preduzeća, tj. u jednom sistemu normi, vrednosti i pravila ponašanja koje je stvorilo preduzeće, čije prihvatanje kod sopstvenih zaposlenih i u javnosti, posebno na tržištu prodaje, predstavlja pretpostavku za uspeh preduzeća.

U filozofiji preduzeća mora da dođe do izražaja i *shvatanje preduzeća orijentisano na marketing*. Za to bi morala da se stvori *vodilja*, koja bi sadržavala bitna načela i pravila za delovanje preduzeća koje je orijentisano prema budućnosti. Ova vodilja daje izveštaj o razumevanju preduzeća od strane samog sebe. Time filozofija preduzeća nalazi konkretan izraz u njenom obavezujućem karakteru u tzv. *smernicama preduzeća*. Ove smernice treba da budu date u pisanoj formi i da služe kao osnova za marketing aktivnosti preduzeća, kako prema unutra tako i prema spolja.

Samo mali broj - po pravilu velikih i/ili međunarodno angažovanih - (posebno uslužnih) preduzeća danas raspolaže sa takvim smernicama koje se odnose na tržišta, koje predstavljaju polaznu osnovu za formulisanje ciljeva preduzeća i specijalnih ciljeva marketinga. Tako npr. „Nemačke železnice” (Deutsche Bahn AG) sebe smatraju, od nekog vremena, kao uslužno preduzeće koje je orijentisano na kupce:[68]

- Mi smo uslužno preduzeće.
- Mi se slažemo sa konkurencijom i shvatamo je kao izazov.
- Mi možemo u konkurenciji opstati samo ako naše proizvode i usluge povoljno oblikujemo u odnosu na konkurenciju.
- Mi nastupamo aktivno i ciljano na naše kupce.
- Mi želimo saradnju sa trećim radi operacionalizacije naše radne sposobnosti.
- Mi vidimo u svakom zaposlenom predstavniku železnice. Vozovi i železničke stanice su naše vizit-karte.

Filozofija preduzeća predstavlja konačno i osnovu za *korporativni identitet*. Ovde se radi o planiranom (samo)prikazivanju preduzeća prema unutra i spolja. Stvaranje korporativnog identiteta

treba shvatiti, po pravilu, kao dugoročan proces planiranja, koji koordinira pojavnu sliku, načine ponašanja i aktivnosti preduzeća u unutrašnjim i spoljnim odnosima u jednu jedinstvenu koncepciju. Korporativni identitet je otuda izraz za ciljane napore preduzeća da sve načine ponašanja i komunikacije stavi pod jedan jedinstveni koncept. U njegovom *spoljnjem delovanju* on, pre svega, služi profiliranju konkurencije i stvaranju poverenja kod kupaca, a u *unutrašnjem delovanju* on treba da doprinese povećanju učinka posebno preko motivisanja zaposlenih. Upravo ponuđač usluga mora da raspolaže sa opšte prihvaćenim identitetom, koji za kupce i saradnike stvara osećaj sigurnosti i poverenja. Preduzeće treba da na osnovu njegovog utvrđenog stvarnog identiteta definiše identitet koje bi dugoročno želelo, iz kojeg će se izvoditi načela preduzeća. Ova načela preduzeća onda stvaraju osnovu za dalje mere korporativnog identiteta (korporativno komuniciranje, korporativno ponašanje kao i korporativno oblikovanje), koje će biti predmet kasnijih izlaganja.

I u *turizmu* se mnogo raspravlja o osnovnim načelima preduzeća, da li nešto raditi ili ne, da li se nešto sme ili ne sme, šta je dozvoljeno a šta zabranjeno. To se odnosi na kontakt, odnosno ponašanje prema:[69]

- prirodi: ekološki prihvatljiv razvoj turizma,
- gosti: „teret ili zadovoljstvo”,
- ostala turistička mesta: saradnja (kooperacija) ili konkurentsko ponašanje,
- stanovništvo koje je nastanjeno u mestu: učešće ili ne.

Primeri:

- nema turističke izgradnje u ekološki osetljivim područjima,
- „više turizma” samo uz saglasnost stanovništva,
- saradnja sa drugim mestima u regionu,
- putnička agencija sa bogatom tradicijom ne prodaje jeftine letove, itd.

Važna oblast osnovnih načela preduzeća je *korporativna društvena odgovornost*, koja opisuje dobrovoljni doprinos preduzeća održivom razvoju, koji prevazilazi zakonske obaveze. Kao progresivna forma smatra se utvrđivanje *kodeksa ponašanja*, npr. u turizmu etičkog kodeksa UNWTO.

Kao svojevrсни sažetak prethodnog izlaganja navodimo strategijske smernice Shangi-La hotela i odmarališta:[70]

- *Naša filozofija:* Shangi-La ugostiteljstvo sa brigom o ljudima
- *Naša vizija:* prvi izbor za kupce, zaposlene, steikholdere i poslovne partnere
- *Naša misija:* oduševiti kupce svaki put

• *Naši principi kojima se rukovodimo (osnovne vrednosti):*

- Osiguraćemo leadersku pobudu za rezultate.
- Učinićemo lojalnost kupcu ključnom pobudom našeg posla.
- Omogućićemo odlučivanje na mestu kontakta sa kupcem.
- Obavezaćemo se za finansijski uspeh naše sopstvene jedinice i naše kompanije.
- Kreiraćemo okruženje gde naše kolege mogu da ostvare njihove lične ciljeve i ciljeve karijere.
- Demonstiraćemo čestitost, brigu i integritet u svim našim odnosima.
- Osiguraćemo da naše politike i procesi budu puni razumevanja za kupce i zaposlene.
- Bićemo svesni okruženja i obezbediti sigurnost i zaštitu za kupce i naše kolege.

8 PREVOĐENJE OPŠTIH CILJEVA U MARKETING CILJEVE

8.1 Mesto marketing ciljeva u piramidi ciljeva

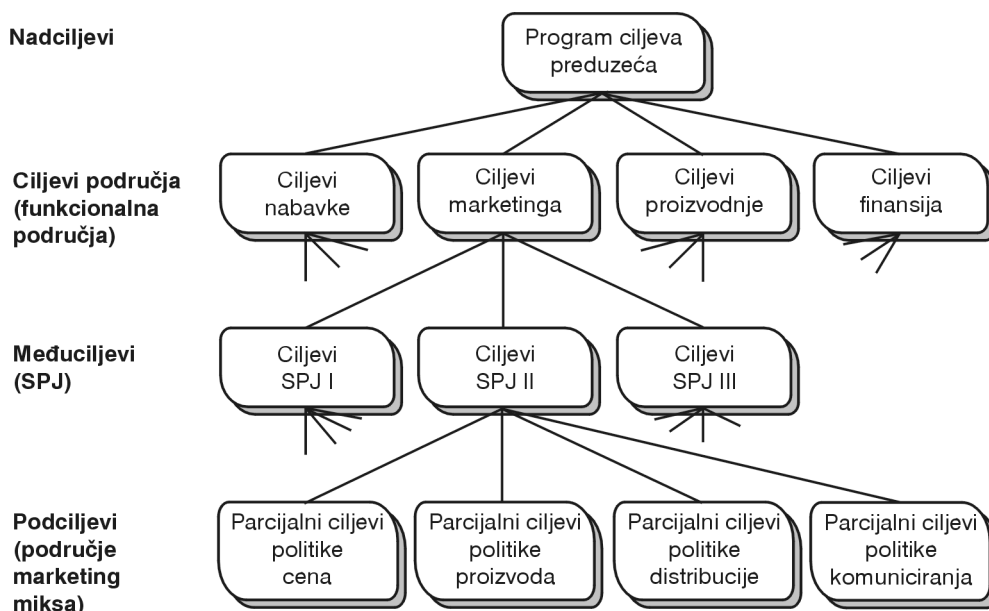
Ciljevi preduzeća se mogu realizovati samo onda, kada se za pojedine funkcionalne oblasti preduzeća (nabavku, proizvodnju, marketing, finansije, ljudske resurse) utvrde detaljni parcijalni ciljevi. Ciljevi za funkcionalno područje marketinga mogu se opet dalje raščlaniti na međuciljeve strategijskih poslovnih jedinica (SPJ), ukoliko ih ima, kao i na podciljeve za pojedine instrumente marketinga na sledećem nivou.

Ciljevi marketinga nisu tako autonomni ciljevi, uprkos njihovog centralnog značaja za tržišno orijentisano preduzeće, već se uvek izvode iz viših (nadređenih) ciljeva preduzeća. Ovi se opet konkretizuju iz svrhe preduzeća. Kao što slika 8-8 pokazuje, nadređeni ciljevi preduzeća bi morali da se raščlane na podređene ciljeve, čime bi se licima, koja treba svojim aktivnostima da realizuju ciljeve, mogli da daju operativni ciljevi. Tako između nadređenih i podređenih ciljeva postoji *odnos cilj* → *sredstvo*. Ciljevi marketinga se, prema tome, moraju definisati tako, da mogu da doprinesu realizaciji ciljeva koji su na višoj hijerarhijskoj lestvici. Na najnižem nivou ciljeva nalaze se podciljevi, koji se konkretizuju kao politika proizvoda, politika cena, politika distribucije i politika komuniciranja.

8.2 Vrste ciljeva marketinga

Kao što smo ranije napomenuli govoreći o sadržaju ciljeva, postoji čitav niz ciljeva koji se mogu sažeti u određene kategorije. Tamo navedena struktura gotovo u potpunosti važi i za područje marke-

Slika 8-8 Ciljevi pojedinih funkcionalnih oblasti i nivoi ciljeva u oblasti marketinga[71]



tinga. Marketing nauka pravi razliku između *ekonomskih* i *psihografskih* ciljeva marketinga. Ekonomski ciljevi se većinom označavaju i kao kvantitativni ciljevi, pošto je ovde lakše kvantificirati sadržaj cilja, nego što je to slučaj sa psihografskim, odnosno kvalitativnim ciljevima.

Kao primeri za klasične ekonomske ciljeve marketinga mogu se navesti ciljevi povećanja prodaje (vrednosno i količinski), povećanje tržišnog učešća, iskorišćavanje tržišnog potencijala, povećanje rentabilnosti. Dok se ekonomski ciljevi marketinga neposredno vezuju za registrovane tržišne rezultate, psihografski ciljevi marketinga se odnose na mentalne procese kupca. Oni se odnose na kognitivne, afektivne i konativne reakcije relevantnih ciljnih grupa. Ovde se mogu navesti kao primer povećanje stepena poznatosti, pojačanje odnosno promena stavova odnosno imidža, pojačanje preferencija, pojačanje namera o kupovini.

Kvantitativni ciljevi se mogu izraziti količinski i/ili vrednosno. Neke posebnosti formulisanja kvantitativnih ciljeva marketinga vezane su za opšta obeležja usluga. Predmet takvih ciljeva su, po pravilu, prodaja (izražena količinski ili vrednosno) u *apsolutnoj* ili *relativnoj* formi.

U 1990-im godinama vrednost kupca i vrednost marke kao ciljne veličine marketinga stekle su veliki značaj. Finansijska vrednost ovog odnosa sa kupcima označava se kao *vrednost kupca tokom veka života (Customer Lifetime Value)*. Pri tome se izračunavaju diskontovani novčani tokovi svih uplata i isplata koje su izazvane od strane kupaca. Sabiranje vrednosti tokom životnog veka svih aktuelnih kupaca označava se kao *vrednost postojećih kupaca (Customer Equity)*.

Mere marketinga bi trebalo da izazovu uticaj, odnosno promenu ponašanja kupaca. Pretpostavka za uspeh ove akcije je ostvarivanje psihološkog delovanja kod kupaca. Stoga se *psihografski marketing ciljevi* vezuju u prvom redu za mentalne procese kupca. Polaznu osnovu predstavlja empirijski dokazana hipoteza da motivi, stavovi i imidži potrošača određuju spremnost za kupovinu, a time konačno verovatnoću kupovine. Pri tome su od značaja, pre svih, sledeći ciljevi: povećanje stepena prepoznatljivosti, promena odnosno pojačavanje stavova odnosno imidža, povećanje preferencije, pojačavanje namere kupovine.

Psihografski ciljevi (kao što su povećanje stepena poznatosti, promena stavova prema nekoj usluznoj, npr. turističkoj ponudi itd.) se posmatraju, po pravilu, kao međuciljevi za ostvarivanje ekonomskih ciljeva (kao npr. povećanje prodaje, povećanje tržišnog učešća). Ova razlika se čini značajnom, pre svega, za marketing usluga, pošto većina psihografskih promena, kao što su npr. jačanje *poverenja* u stvaralačku (radnu) sposobnost nekog ponuđača usluga ili smanjenje *straha* pre posete lekaru ili promena *saznanja* o kvalitetu jela u nekom restoranu brze hrane, predstavlja pretpostavku za realizaciju ekonomskih ciljeva marketinga.

U sistemu ciljeva marketinga posebno dobija na značaju psihografsko postavljanje ciljeva kao što su „stvaranje odnosno učvršćivanje definisanog imidža” i „utvrđivanje kompetencije”. Da bi se ostvario željeni imidž, kao podciljevi se pri tom mogu definisati cilj zadovoljstva kupaca (npr. smanjivanje reklamacija kupaca) i/ili cilj poznatosti (npr. povećanje stepena poznatosti).

Brojni empirijski radovi u marketingu u novije vreme kao centralni psihografski cilj postavljaju „povećanje vezanosti (lojalnosti) kupaca”. Pretpostavka za dugoročno vezivanje kupaca je visok stepen zadovoljstva kupaca, koji u sistemu ciljeva preduzeća predstavlja najznačajniji psihografski parcijalni cilj. Neki autori naglašavaju da zadovoljstvo kupaca, konačno, čini srž marketiga i najvažniji noseći stub dugoročnog poslovnog uspeha preduzeća.[72]

Osnovni problem psihografskih marketing ciljeva sastoji se u merenju ovih varijabli (intervenišućih promenljivih) koje se ne mogu neposredno fizički primetiti.

Primeri za neekonomske (odnosno nemonetarne) ciljeve u **turizmu** su:[73]

- imidž destinacije: ekskluzivna, prepuna, atraktivna,
 - poznatost destinacije,
 - mir, netaknuta priroda, široka sportska i kulturna ponuda destinacije,
 - ekološki prihvatljiv turizam,
 - vezivanje kupaca: „stari gosti”, „povratnici”;
- zadovoljstvo,
- kvalitet usluge.

9 SPECIFIČNOSTI UTVRĐIVANJA CILJEVA U TURIZMU

Utvrdjivanje ciljeva u turizmu pokazuje neke specifičnosti u poređenju sa određivanjem ciljeva u drugim oblastima. To su, između ostalog, formulisanje mikrociljeva i makrociljeva, usaglašavanje turističkih ciljeva unutar različitih nivoa turističke branše, kao i sa ostalim društvenim domenima, što dovodi do različite vrste odnosa među ciljevima. Na kraju, za formulisanje ciljeva turističkog marketinga najšire prihvaćeni metod je hijerarhijsko određivanje ciljeva.

U odnosu na definisanje ciljeva pojedinačnih turističkih preduzeća (**mikrociljevi u turizmu**), u definisanju **makrociljeva u turizmu** postoji nekoliko specifičnosti. Tako su zbog „karaktera povezanosti” stvaranja turističke usluge, ciljevi različitih pojedinačnih turističkih preduzeća uključeni u formulisanje ciljeva na nivou iznad preduzeća. Zato se mora uvažavati utvrđivanje ciljeva lokalne i (nad-)regionalne turističke politike, koji mogu delom da ograniče autonomiju odlučivanja preduzeća. Ove posebnosti se najjasnije pokazuju kod određivanja cilja destinacije ili udruženja, saveza iznad nivoa preduzeća.

Na primer, pojedinačni hotel u nekoj banji ne može (ili može samo u ograničenoj meri) da odvojeno utvrđuje njegove ciljeve od utvrđivanja ciljeva

vezanih za planiranje opšteg razvoja te banje. Ili, ako je neki region kao svoj cilj postavio „zeleni turizam”, onda moraju i različita turistička preduzeća svoje ciljeve kako preduzeća i tako marketinga da uvrste u ovu obast ciljeva, npr. ekološki menadžment hotela, ekološki prevoz itd.

Nadređeni makrociljevi marketinga u turizmu Srbije definisani su na sledeći način:[74]

- pozicionirati Srbiju kao turističku destinaciju na inostranom kao i na domaćem tržištu;
- višestruko povećati broj inostranih kao i domaćih gostiju u Republici Srbiji, maksimalno povećati prodaju na domaćem i inostranim tržištima; i
- uspostaviti i operacionalizovati sistem marketinga Republike Srbije na nacionalnom nivou kao i na nivou klastera, gradova i opština.

Strateški ciljevi razvoja turizma na području Beograda su:[75]

- razvoj Beograda kao kvalitetne konferencijske i poslovne destinacije (ulazak u grupu 100 vodećih kongresnih gradskih destinacija prema listi ICCA - danas je na 168. mestu),
- preuzimanje ključne uloge kao regionalnog gateway-a,
- razvoj prepoznatljivosti Beograda kao međunarodno priznate destinacije specijalnih događaja (sportskih, kulturnih, muzičkih),
- razvoj/unapređenje konkurentnosti Beograda kao turističke destinacije i sposobnosti da isporuči vrhunsko destinacijsko iskustvo,
- unapređenje performansi turističkog sektora grada,
- razvoj i uključivanje ponude rubnih gradskih opština u integralni sistem urbanih turističkih doživljaja,
- preuzimanje odgovornosti za razvoj lanca vrednosti turističkih doživljaja Beogradskog klastera, kako je definisano Strategijom razvoja turizma Republike Srbije,
- unapređenje opšte i turističke infrastrukture,
- povećanje kvaliteta života stanovnika grada,
- zaštita kulturno-istorijske baštine i prirodnog okruženja.

Ciljevi turističke politike Nemačke, na primer, su:[76]

- obezbeđenje okvirnih uslova za turizam.
- obezbeđenje kapaciteta i konkurentne sposobnosti nemačke turističke privrede.
- poboljšanje mogućnosti za učešće širih slojeva stanovništva u turizmu.
- proširivanje međunarodne saradnje u turizmu.
- očuvanje okruženja, prirode i pejzaža kao osnove turizma.

Ciljevi se postavljaju u određenom hijerarhijskom redosledu. *Nivoi ciljeva u turizmu* odgovaraju bilo federalno uspostavljenom sistemu privrede i uprave - što je često u turizmu od značaja - ili hijerarhijski raščlanjenoj strukturi preduzeća. Uvođenje nadciljeva i podciljeva, odnosno glavnih i sporednih ciljeva se u tradicionalnom privrednom i aspektu preduzeća odražava u odnosu cilj → sredstvo, o čemu je već bilo reči. U turizmu se različiti nivoi većinom bave sa turističkim razvojem i turističkim marketingom: nivo republike, nivo regiona, nivo opštine i nivo preduzeća. Ciljevi na različitim nivoima su različitog domena. Ciljevi na višim nivoima su većinom uopšteniji i manje brojni, nego na nižim nivoima. Ciljevi mogu da glase isto na svim nivoima, samo je njihov domen različit, ali se mogu i različito formulirati od nivoa do nivoa.

Ciljevi turističkog marketinga koji se odnose na preduzeće ređaju se u odgovarajućoj hijerarhiji menadžmenta, odnosno preduzeća (piramida ciljeva).

Ciljevi se dalje mogu na istom nivou razlikovati prema mogućnosti delovanja u *oblasti*. Uobičajena raščlanjavanja u turizmu su na oblasti ekonomskih (više prihoda od turizma), socio-kulturnih (učestće svih grupa stanovništva u putovanjima), ekoloških (zaštita okruženja putem turizma) ciljeva i ostale ciljeve (oblasti) (medicinski, planiranje prostora, pravni, pedagoški, politički, geografski, arhitektonski itd.).

Iz *ugla preduzeća*, ciljevi turističkog marketinga su većinom na istom nivou sa ostalim područjima preduzeća, kao što su npr. ciljevi nabavke, ciljevi proizvodnje, ciljevi prodaje, ciljevi finansija, ciljevi kadrova itd. Ili se formulišu tako da ekonomski i neekonomski ciljevi stoje jedni pored drugih.

KRATAK PREGLED SADRŽAJA GLAVE

Mnoge velike organizacije sa više proizvoda u svom proizvodnom programu formulišu strategiju na tri različita nivoa: 1) nivou organizacije kao celine, 2) nivou pojedinih kvazi samostalnih organizacionih jedinica (strategijskih poslovnih jedinica - SPJ) i 3) nivou poslovnih funkcija. Međutim, u malim preduzećima sa jednom linijom proizvoda obično se spajaju dva prva nivoa strategije. Marketing igra ulogu na svakom nivou. Na nivou organizacije kao celine, marketing svojim doprinosom pomaže najvišem rukovodstvu da odluči o misiji organizacije, mogućnostima, strategiji rasta, poslovnom portfoliju. Politika utvrđena na najvišem nivou određuje okvir za formulisanje strategije u svakoj SPJ. Konačno, rukovodioci svakog proizvoda i/ili

tržišta u okviru svake SPJ formulišu svoju strategiju marketinga u okviru politika i ograničenja formuliranih na višim nivoima.

U oblasti strategijskog planiranja postoji nekoliko glavnih komponenti ili zadataka, koje menadžment preduzeća mora bezuslovno da ispuni: 1) definisanje piramide ciljeva preduzeća, 2) identifikovanje strategijskih poslovnih jedinica (SPJ) i područja poslovanja, 3) dodela resursa svakoj SPJ, 4) razvoj preduzeća - planiranje rasta i novih poslova i smanjivanje starijih poslova.

Strategijsko planiranje za pojedinačne poslove obuhvata sledeće aktivnosti: definisanje vizije i misije poslovanja, analiziranje eksternih šansi i opasnosti, analiziranje internih snaga i slabosti, formulisanje ciljeva, formulisanje strategije, formulisanje podržavajućih programa, realizacija programa i obavljanje kontrole.

Organizacije postoje da bi obavljale nešto za nekoga. Da bi se usmerile u tom pravcu, one neprestano ocenjuju svoje poslovanje, viziju, misiju, vrednosti i kulturu i ciljeve. Utvrđivanje strategijskih smernica za organizaciju podrazumeva odgovor na pitanje „Gde smo sada?” kako bi se ocenili kupci, kompetencija i konkurencija organizacije. Ona, takođe, obuhvata traganje za odgovorom na pitanje „Gde želimo da idemo?”, koje tehnike koristi kao što su analiza portfolia i analiza tržišta/proizvoda.

Proces strategijskog marketinga obuhvata alokaciju resursa organizacije na njen marketing miks da bi se domogla svojih ciljnih tržišta koristeći tri faze: planiranje, implementaciju i kontrolu. Faza planiranja ima tri koraka, svaki od njih sa vrlo specifičnim elementima: analiza situacije (SWOT analiza), utvrđivanje ciljeva i strategija i marketing program. Faza implementacije ima dva ključna elementa: 1) sprovođenje programa opisanog u planu marketinga i 2) oblikovanje potrebne organizacije marketinga. Faza kontrole obuhvata poređenje planiranih i ostvarenih rezultata da bi se identifikovala odstupanja i preduzimanje akcije da se isprave negativna odstupanja i iskoriste ona pozitivna.

PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBU

1. Objasnite šta su vizija, misija, vrednosti i ciljevi firme i njihove međusobne odnose. Formulišite ih za neku profitnu i neprofitnu turističku organizaciju.
2. Definišite SPJ na fakultetu i univerzitetu na kome studirate.
3. Kako se kreće proizvod, a kako novčani tok kroz matricu BCG? Zašto?

4. Uradite SWOT analizu za fakultet i univerzitet na kome studirate, za banju, hotel na moru i planini.
5. Sastavite portfolio poslova turističke destinacije, nekog hotela, brendova nekog hotela.
6. Formulirajte turističke ciljeve određenih destinacija.

LITERATURA

1. Becker, J. (1998), *Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements*, 6. Auflage, Verlag Vahlen, München, str. 4.
2. Isto, str. 5.
3. Moss, D. and Warnaby, G. (1998), Communications Strategy? Strategy communications? Integrating different perspectives, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 4, str. 132.
4. Freyer, W. (2009), *Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich die Tourismuswirtschaft*, 6., überarbeitete und ergänzte Auflage, Oldenbourg Verlag, München, str. 314 i 316.
5. Kotler, P. / Bowen, J. / Makens, J. (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Third Edition Prentice Hall-Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 93.
6. Isto, str. 94.
7. Isto.
8. Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Hartley, S. W., Rudelius, W. (1994), *Marketing*, Fourth Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, str. 45.
9. Becker, J. (1998), str. 77; Kotler, P. / Bowen, J. / Makens, J. (2003), str. 94.
10. Kotler, P. (2000), *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 79.
11. Freyer, W. (2009), str. 325.
12. Davidson, H. (1997), *Even More Offensive Marketing*, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex, England, str. 214-215.
13. Abell, D. F. (1978), Strategic Windows, *Journal of Marketing*, July, str. 21-26.
14. Freyer, W. (2009), str. 332-333.
15. Abell, D. F. (1980), *Defining the Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, str. 6-7.
16. Boyd, H. W., Walker, O. C., Larréché, J. C. (1995), *Marketing Management - A Strategic Approach with a Global Orientation*, Second Edition, Irwin, Chicago, str. 43.
17. Freyer, W. (2009), str. 333.
18. Drucker, P. F. (1973), *Managing for Results*, Pan Book, Ltd., London, str. 67-85; Hooley, G., Saunders, J., Piercy, N. (2004), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Third Edition, Prentice Hall / Financial Times / Pearson Education, Harlow, England, str. 61; Hooley, G., Piercy, N., Nicoulaud, B. (2008), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Fourth Edition, Prentice Hall / Financial Times / Pearson Education, Harlow, England, str. 37.
19. Freyer, W. (2009), str. 334.
20. Đuričin, D., Janošević, S. i Kaličanin, Đ. (2009), *Menadžment i strategija*, četvrto, prerađeno i dopunjeno izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 288-290; McNamee, P. B. (1985), str. 103-120.
21. *Strategija razvoja turizma Republike Srbije, Drugi izveštaj: Strateški marketing plan*, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, april 2006, str. 9.
22. Kotler, P. (2000), str. 70.
22. Senić, R. (1993), *Upravljanje rastom i razvojem preduzeća*, "Savremena administracija", Beograd, str. 470-486; Senić, R. (1996), *Krizni menadžment*, BMG, Beograd, str. 205-207.
24. McNamee, P. B. (1985), *Tools and Techniques for Strategic Management*, Pergamon Press, Oxford, str. 120.
25. Isto, str. 103-120.
26. Senić, R. i Đorđević, M. (1985), Neki savremeni pristupi stratejskom upravljanju preduzećem (I i II), *Zastava*, br. 6 i 7, str. 53-66.
27. Kotler, P. (2000), str. 73.
28. Enz, C. A. (2010), *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*, Second Edition, John Wiley and Sons, Inc., New Jersey, str. 247.
29. Kreutzer, R. T. (2010), *Praxisorientiertes Marketing: Grundlagen - Instrumente - Fallbeispiele*, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 120-121.
30. Freyer, W. (2009), str. 342.
31. Becker, J. (1998), str. 16-17; Koch, J. (1999), *Marketing*, R. Oldenbourg Verlag, München/Wien, str. 109; Busch, R., Dögl, R., Unger, F. (2001), *Integriertes Marketing: Strategie, Organisation, Instrumente*, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 104-105.
32. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 10., vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 242.
33. Freyer, W. (2009), str. 363.
34. Becker, J. (1998), str. 28; Meffert, H. (1998), *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 8. Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 69; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 240; Hinterhuber, H. H. (1989), *Strategische Unternehmensführung*, 4. Auflage, Walter de Gruyter, Berlin / New York, str. 26; Hahn, D. und Taylor, B. (Hrsg.), (1992), *Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung*, Sechste, aktualisierte Auflage, Physica-Verlag Heidelberg, str. 69; Bieberstein, I. (1998), *Dienstleistungs-Marketing*, 2. Auflage, Kiehl, Ludwigshafen (Rhein), str. 133; Thompson, A. A. and Strickland III, A. J. (1993), *Strategic Management: Concepts & Cases*, Seventh Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, str. 3-4; Johnson, G. J. and Scholes, K. (1993), *Exploring Corporate Strategy - Text and Cases*, Third Edition, Prentice Hall, New York, str. 13; Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2005), *Exploring Corporate Strategy - Text and Cases*, Seventh Edition, Prentice Hall - Financial Times - Pearson Education, Harlow, England, str. 208-210; Enz, C. A. (2010), str. 16-17; Morden, T. (2007), *Principles of Strategic Management*, Third Edition, Ashgate e-BOOK, Aldershot, England, str. 175-182; Thompson, J. and Martin, F., *Strategic Management: Awareness and Change*, 5th Edition, Thomson, Mason, USA, str. 65-72; White, C. (2004), *Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York, str. 55-56; Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson, R. E. (2007), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concept and Cases)*, Seventh Edition, Thomson South-Western, Mason, USA, str. 19-20; Kastiouloudes, M. I. (2006), *Strategic Management: Global Cultural Per-*

- spectives for Profit and Non-Profit Organizations*, Butterworth-Heinemann Elsevier, Oxford, str. 8-16; Wilson, R. M. S. and Gilligan, C. (2005), *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation & Control*, Third edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 277-310; Todorović, J., Đurićin, D. i Janošević, S. (2000), *Strategijski menadžment*, treće izdanje, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, str. 58 i 170; Đurićin, D., Janošević, S. i Kalićanin, Đ. (2009), *Menadžment i strategija*, četvrto, prerađeno i dopunjeno izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 76; Freyer, W. (2009), str. 353-355.
35. Todorović, J., Đurićin, D. i Janošević, S. (2000), str. 170.
36. Becker, J. (1998), str. 28; Meffert, H. (1998), str. 69; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 240.
37. Hopson, B. and Scally, M. (1991), *12 Steps to Success Through Service - A Complete Programme for Winning and Keeping - Customers*, Lifeskills International Ltd., prevod Hopson, B. i Skali, M. (1998), *Dvanaest koraka do uspeha kroz uslugu - kompletan program za pridobivanje i zadržavanje kupaca*, „Želnid”, Beograd, str. 47.
38. Manus, B. (1992), *Visionary Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, u Domm, D. R. (2001), *Strategic Vision: Sustaining Employee Commitment*, *Business Strategy Review*, Vol. 12, Issue 4, str. 41.
39. Hopson, B. and Scally, M. (1991), str. 95.
40. Kotter, J. P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str. 71-72.
41. Isto, str. 72.
42. Hinterhuber, H. H. (1989), str. 26 i 43.
43. Isto, str. 42.
44. Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J. (1996), *Services Marketing*, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, str. 244.
45. Lucas, J. R. (1998), Anatomy of a Vision Statement, *American Management Association International*, February, str. 26.
46. Isto, str. 24.
47. Smith, S. L. J. (2003), A vision for the Canadian tourism industry, *Tourism Management*, Vol. 24, str. 133.
48. Sustainable Tourism Vision - North Stradbroke Island (2002), str. 4.
49. *Strategija razvoja turizma Republike Srbije, Drugi izveštaj, Strateški marketing plan*, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, april 2006, str. 3-4.
50. Yuksel, A., Hancer, M. and Yuksel, F. (2006), Building a Long-Term Shared Perspective for Destinations in Stagnation: The Visioning Experience of Kusadasi, u Liu, T. V. (Editor), *Tourism Management: New Research*, Nova Science Publishers, Inc., New York, str. 143.
51. *Strategija razvoja turizma grada Beograda*, Institut ekonomskih nauka (2008), Beograd, str. 224.
52. Capon, N. and Hulbert, J. M. (2001), *Marketing Management in the 21st Century*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 522.
53. Doyle, P. (1998), str. 104-105.
54. Ferrell, O. C. and Hartline, M. D. (2011), *Marketing Strategy*, Fifth Edition, South-Western, Cengage learning, Mason, Ohio, str. 33.
55. Lambin, J. J. (1997), *Strategic Marketing Management*, The McGraw-Hill Companies, London, str. 390.
56. Lynch, R. (2000), *Corporate Strategy*, Second Edition, Financial Times- Prentice Hall - Pearson Education, Harlow, England, str. 530.
57. Drucker, P. (1974), *Management: Task, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York, 1974, str. 74-94.
58. Hooley, G., Saunders, J., Piercy, N. (2004), str. 36-38.
59. Lambin, J. J. (1997), str. 227.
60. Ohmae, K. (1982), *The Mind of The Strategist - The Art of Japanese Business*, McGraw-Hill, Inc., New York, prevod, Ohmae, K. (1995), *Kako razmišlja strateg*, „Grmeč”- „Privredni pregled”, Beograd, str. 87-93.
61. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2003), str. 80-81; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, Twelfth Edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 45; Drummond, G., Ensor, J. and Ashford, R. (2008), *Strategic Marketing: Planning and Control*, Third edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 136-137.
62. Levitt, T. (1960), Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, July-August, str. 45-56.
63. Ansoff, H. I. (1973), *Corporate Strategy*, Penguin Books, Ltd., Harmondsworth, Middlesex, England, str. 95-97.
64. Lambin, J. J. (1997), str. 79.
65. Smith, S. L. J. (2003), str. 130.
66. <http://www.southwest.com/html/about-southwest/index.html> (pristup 19.02.2011).
67. Meffert, H. (1998), str. 68-69; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 240-241.
68. Bieberstein, I. (1998), str. 131.
69. Freyer, W. (2009), str. 356.
70. Enz, C. A. (2010), str. 17.
71. Meffert, H. (1998), str. 73; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 245.
72. Ansoff, H. I. (1973), str. 92-98.
73. Freyer, W. (2009), str. 365.
74. *Strategija turizma Republike Srbije, Drugi izveštaj, Strateški marketing plan*, str. 10.
75. *Strategija razvoja turizma grada Beograda*, str. 225.
76. Freyer, W. (2009), str. 346.

FORMULISANJE STRATEGIJE MARKETINGA

"Ko hoće da gradi visoke kule, mora se dugo pozabaviti temeljima."
(A. Bruckner)

"Svako može da vidi taktiku kojom pobeđujem, ali ono što niko ne može da vidi je strategija iz koje je nastala velika pobjeda." (Anonimni general)

CILJEVI IZUČAVANJA

Ova glava pomoćiće vam da bolje razumete:

1. *značaj i sistematizaciju strategija marketinga.*
2. *alternativne strategije rasta: strategije ekspanzije (penetraciju tržišta, razvoj tržišta, razvoj proizvoda) i strategije diverzifikacije (vertikalne, horizontalne i dijagonalne).*
3. *formulisanje marketing miksa u turizmu.*
4. *koncept tradicionalnog, suženog i proširenog marketing miksa.*
5. *primenu marketing miksa koncepta.*
6. *kritiku marketing miksa koncepta.*
7. *„miks faza” u marketingu u turizmu.*

1 ZNAČAJ I SISTEMATIZACIJA STRATEGIJA MARKETINGA

1.1 Pojam i obeležja strategija marketinga

Strategije, koje su na nivou preduzeća definisane za poslovna područja, predstavljaju orijentacioni okvir za dalje planiranje strategija marketinga. **Strategije marketinga** su uslovni, srednjoročni do dugoročni, globalni planovi ponašanja preduzeća za odabrane predmete planiranja (npr. proizvode, SPJ ili preduzeće kao celinu). One sadrže odluke o izboru i obradi tržišta i utvrđuju put kako da se ostvare ciljevi marketinga i preduzeća u celini. **Uslovnost** strategija marketinga ukazuje na to da se one utvrđuju kako na osnovu specifične eksterne, tako i interne polazne situacije. Njihovo označavanje kao **dugoročne** ukazuje na vremensko delovanje. Strategije marketinga moraju da budu delotvorne duže vremena, za više planskih perioda (godina). One treba da obuhvataju period koji je dovoljno dug (srednjoročni do dugoročni vremenski horizont), imajući u vidu situaciju u okruženju i očekivano delovanje strategije. Pridev **globalni** označava da se strategije marketinga definišu za poslovna područja i da, prema tome, pokazuju visok stepen agre-

gacije. Putem strategija pojedinih instrumenata u domenima marketing miksa, strategije marketinga se dalje konkretizuju i detaljizuju. Strategija marketinga je karika koja povezuje strategijske ciljeve marketinga i operativne mere marketinga.[1]

Strategija marketinga definiše ciljna tržišta, koji pravac treba da se sledi i šta treba da se uradi u grubim crtama da se kreira odbranljiva konkurentna pozicija koja je kompatibilna sa opštom korporativnom i konkurentskom strategijom unutar tih tržišta. Onda se oblikuju programi marketing miksa da na najbolji način usklade organizacione sposobnosti sa mogućnostima ciljnog tržišta. Strategija marketinga je sredstvo kojim organizacija namerava da ostvari svoje ciljeve marketinga.[2]

Tržišna strategija je proces putem kojeg organizacija sebe dovodi u sklad sa tržištem koje je odlučila da opslužuje. Tako tržišna (marketing) strategija, u stvari, prevodi ciljeve i strategiju preduzeća u tržišne uslove i marketing aktivnost.[3]

Da bi strategije marketinga mogle da ispune svoju funkciju globalnog plana ponašanja, pri njihovom razvijanju treba imati u vidu različite **zahteve**:[4]

- Strategije marketinga treba da daju uputstva za realizaciju utvrđenih **strategijskih ciljeva marketinga**. Kao strategijski ciljevi smatraju se npr. povećanje tržišnog učešća, osiguranje vođstva u ceni ili kvalitetu, kao i povećanje zadovoljstva kupaca.

- Strategije marketinga treba da, na bazi resursa koji postoje u preduzeću kao i pretpostavki o kretanjima u okruženju, utvrde **prioritete** u izboru i obradi tržišta, odnosno parcijalnih tržišta. Sa time je povezano i svesno razgraničenje u odnosu na tržišta, odnosno parcijalna tržišta koja se ne obrađuju.

- Strategije marketinga moraju da budu u stanju da daju uputstva za kanalsanje ulaganja sredstava, kao i da osiguraju **usmeravanje** ulaganja u instrumente **koji će voditi ka cilju**.

- Strategije marketinga treba da ukažu na *posledice* koje proizilaze iz utvrđene strategije za ulaganje sredstava, organizaciju i kadrove.
- Strategije marketinga treba da se daju u pisanoj formi da bi se *napravio obavezni radni okvir* za pojedinačne odluke u marketing miksu.
- Strategije marketinga moraju biti preispitljive u vezi sa njihovim stepenom ostvarenja cilja u toku vremena uz pomoć prigodnih indikatora i da podležu *strategijskom kontrolingu*.

1.2 Sistematizacija strategija marketinga

U literaturi je predloženo mnoštvo sistemizacija strategija, koje ukazuju na načine ponašanja za pronalaženje potencijala rasta i konkurentskih prednosti ili opcija za oblikovanje odnosa prema pojedinim tržišnim učesnicima (npr. kupcima, trgovini, konkurenciji, stakeholderima). Strategije marketinga se formulišu na različitim nivoima i sa različitim stepenima konkretizacije. Da bi se za planiranje strategija marketinga obezbedio jedan sveobuhvatan i sistematski pregled, koji sadrži sve važne dimenzije i opcije strategije, svrsishodno je napra-

viti razliku između dve osnovne strategije: *strategija izbora tržišta* i *strategija tržišnih učesnika* (tabela 9-1).

Putem *strategija izbora tržišta* utvrđuje se u kojim kombinacijama proizvod-tržište preduzeća sa kojim regionalnim, odnosno međunarodnim dometom i sa kojim stepenom diferencijacije u obradi tržišta će se ostvariti ciljevi marketinga. Ovim strategijama se utvrđuje na kojim tržištima će preduzeće biti prisutno, odnosno koja tržišta ili parcijalna tržišta ne treba obrađivati. U okviru strategija izbora tržišta treba doneti osnovne strategijske odluke za odgovor na sledeća pitanja:[5]

- **Strategije tržišnog područja:** sa kojim kombinacijama proizvod-tržište treba ostvariti buduće ciljeve rasta? Strategije tržišnog područja predstavljaju vezu između strategije preduzeća i strategije marketinga, pošto strategije tržišnog područja dolaze do izražaja već kod izbora poslovnih područja i pokrivanja tržišta.

- **Strategije tržišnog areala:** sa kojim regionalnim dometom treba da se obrađuju tržišta i u kojem

Tabela 9-1 Sistematizacija strategija marketinga i strategijske opcije[6]

Osnovne strategije	Dimenzije strategije	Sadržaj strategijskog određivanja	Strategijske opcije
Strategije izbora tržišta	Strategija tržišnog područja	Utvrđivanje kombinacija proizvod-tržište	<ul style="list-style-type: none"> • Sadašnji ili novi proizvodi na sadašnjim ili novim tržištima
	Strategija tržišnog areala	Određivanje tržišnog, odnosno prodajnog prostora	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalna, regionalna, nacionalna • Međunarodna, multinacionalna • Globalna } Strategije prostora
	Strategija segmentacije tržišta	Utvrđivanje vrste odnosno stepena diferenciranja obrade tržišta	<ul style="list-style-type: none"> • Nediferencirana • Orijentisana na segment • Individualna (jedan-na-jedan) } Obrada tržišta
Strategije tržišnog učesnika	Strategija usmerena ka kupcu	Utvrđivanje obrade tržišta u odnosu na kupce	<ul style="list-style-type: none"> • Strategija inovacije • Strategija kvaliteta • Strategija marke • Strategija programa/usluge • Strategija cena/količina
	Strategija usmerena ka posredniku u prodaji	Određivanje načina ponašanja u odnosu na posrednike u prodaji	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperacija • Prilagođavanje • Izbegavanje/zaobilazanje • Sukob
	Strategija usmerena ka konkurenciji	Određivanje načina ponašanja u odnosu na konkurente	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperacija • Prilagođavanje • Izbegavanje • Sukob
	Strategija usmerena ka uticajnim grupama	Utvrđivanje načina ponašanja u odnosu na uticajne društvene grupe koje indirektno utiču na tržište	<ul style="list-style-type: none"> • Inovacija • Prilagođavanje • Izbegavanje • Protivljenje

obimu tržišta u različitim zemljama treba da se otvaraju putem obrade međunarodnog tržišta?

- **Strategije segmentacije tržišta:** u kojoj meri tržište treba da ostane nediferencirano ili da se putem segmenata različitih ciljnih grupa obrađuje diferencirano?

Uz pomoć strategija izbora tržišta „tržište i konkurentska arena” su u formi obrade tržišta tako detaljno precizirani, da se preko toga mogu odrediti i relevantni tržišni učesnici. Na ovoj osnovi utvrđuju se u drugom koraku načini ponašanja u odnosu na identifikovane i relevantne tržišne učesnike. Ove osnovne strategijske odluke obuhvaćene su pod pojmom strategija tržišnih učesnika.

Uz pomoć **strategija tržišnih učesnika** definišu se planovi ponašanja prema relevantnim tržišnim učesnicima (kupcima, trgovini, konkurentu) i važnim grupama pretendena za ostvarivanje utvrđenih ciljeva marketinga. U središtu strategija tržišnih učesnika stoji izbor opcija, koje obezbeđuju komparativnu konkurentsku prednost.

Utvrđivanje strategija tržišnih učesnika obuhvata osnovne odluke za odgovor na sledeća ključna pitanja:[7]

- **Strategije usmerene na kupca:** koje opcije obrade tržišta vode ka preferenciji kupovine ponuđenog proizvoda/usluge kod kupca i stvaranju komparativne konkurentске prednosti?

- **Strategije usmerene na posrednike u prodaji:** koji načini ponašanja da se preduzmu prema posrednicima u prodaji odnosno trgovinskim preduzećima, da bi se ostvarili postavljeni ciljevi marketinga?

- **Strategije usmerene na konkurenciju:** koji načini ponašanja da se preduzmu prema konkurentima da bi se ostvarili postavljeni ciljevi marketinga?

- **Strategije koje su usmerene na grupe sa pretenzijama:** koji su načini ponašanja nužni prema relevantnim grupama sa pretenzijama (grupama pritiska ili grupama sa određenim zahtevima), da bi se osiguralo tržišno i društveno prihvatanje i podrška ovih grupa?

Mnogobrojne i raznovrsne promene u neposrednom okruženju preduzeća dovele su, delimično, u pitanje **dominaciju orijentacije na kupce** u marketingu, tj. jednostrano **usmeravanje samo na tržišne učesnike**. Egzistenciju preduzeća ne može da osigura samo proizvod koji odgovara potrebama i zahtevima kupca, u situaciji kada brojni konkurenti nude iste ili slične proizvode. Posebno rastući intenzitet konkurencije i nastup novih, delom širom sveta angažovanih konkurenata znatno povećava sposobnost reagovanja konkurenata u vezi sa stag-

nirajućim ili opadajućim tržištima. Novine preduzeća se na ovaj način brzo i često jeftinije imitiraju od konkurenata. Otuda **sticanje i osiguranje konkurentskih prednosti** dobija na težini. Kao što smo napred naveli, konkurentska prednost postoji uvek onda kada su ispunjeni sledeći kriterijumi: važnost za kupca, kada kupac može da je uoči, kada je dugotrajna i efikasna. Ističe se da je **strategijski marketing u suštini upravljanje konkurentskim prednostima**.

Dvodimenzionalno razvijanje strategije marketinga, koja je orijentisana na prednosti kupca i konkurenciju u budućnosti neće biti dovoljno na takvim tržištima na kojima se trgovina učvrstila kao važniji tržišni faktor. Akvizicije i fuzije novijeg vremena dalje povećavaju koncentraciju u trgovini i omogućavaju nastajanje trgovinskih koncerna, čija veličina im omogućava da mnoga proizvodna preduzeća posmatraju kao mala preduzeća. Ovde je kao treća dimenzija kod razvoja strategije neophodno **usmeravanje na želje, probleme i zahteve trgovine**, da bi krajnji potrošač uopšte mogao u realima trgovine da nađe ponuđene proizvode.

Pored toga, dalekosežne socio-političke promene u proteklom godinama dovele su do krize legitimnosti i poverenja privrede. Porastom svesti stanovništva za društveno-političke probleme, pojačan je interes najšire javnosti za ponašanje preduzeća. Uticaji aktivnosti preduzeća na domene kao što su ekologija, politika i zdravlje sve više podležu kritičkom posmatranju. Preduzeća koja ne uočavaju blagovremeno pretnje njihovom prihvatanju i ne odgovore sa uverljivim protivmerama, dugoročno ugrožavaju svoju egzistenciju. Time, pored stvaranja koristi za kupce, stvaranja konkurentskih prednosti i osiguranja stabilnih odnosa proizvođač-trgovina, na značaju dobija **prihvatanje preduzeća od strane relevantnih grupa sa određenim pretenzijama (grupa za pritisak)** kao četvrte dimenzije razvoja strategije. Savremeno i prošireno tumačenje marketinga, o čemu je bilo reči u glavi 1, uključuje i ostale steikholdere u razmatranje koncepcije marketinga, tako da strategijsko planiranje marketinga treba da uzme u obzir i ove grupe. Navedene četiri dimenzije strategije ne bi smele da se posmatraju izolovano, nego da budu integrisane u jedan **zaokruženi koncept marketinga**. U okviru integracije nužno je takođe utvrđivanje ponašanja prema dobavljačima i sopstvenom zaposlenom osoblju.[8]

Sličnu sistematizaciju strategija marketinga daje Becker[9] u, verovatno, najdetaljnijem prikazu strategija marketinga. On smatra da se jasno mogu izdvojiti četiri nivoa (dimenzije) strategija marketinga:

- **strategije tržišnog područja:** penetracija tržišta, razvoj tržišta, razvoj proizvoda i diverzifikacija,
- **strategije stimuliranja tržišta:** strategije preferencije i strategije cena-količina,
- **strategije parcelizacije tržišta:** nediferencirani marketing, diferencirani marketing, koncentrisani-nediferencirani marketing i selektivni-diferencirani marketing, i
- **strategije tržišnog odnosno prodajnog areala:** strategije nacionalnog područja („domaći marketing”): pokrivanje lokalnog, regionalnog, nadregionalnog, nacionalnog tržišta i strategije nadnacionalnog područja („međunarodni marketing”): pokrivanje multinacionalnog, internacionalnog i svetuskog tržišta.

Dok strategije tržišnog područja determinišu pravac strategijskog prodora imajući u vidu alternativne kombinacije proizvod/tržište (tržišno područje) preduzeća, strategije stimuliranja tržišta utvrđuju vrstu i način delovanja na tržište. Strategije parcelizacije tržišta, s druge strane, definišu vrstu, odnosno stepen diferencijacije obrade tržišta, dok su strategije tržišnog areala usmerene na utvrđivanje tržišnog, odnosno prodajnog areala (prostora).

Becker posebno analizira **konkurentne strategije** sa nizom opcija.

Sa ciljem da se razvije integralni pregled strategija za **marketing u turizmu**, Freyer[10] razlikuje četiri osnovna modula strategijskih mogućnosti, koji zajedno određuju ukupnu strategiju. Razvoj ukupne strategije je većinom kombinacija iz pojedinih modula strategije („miks strategija”), koji u ukupnu strategiju ulaze sa različitim težinama. I za područje **turizma** mogu se izvesti i razviti odgovarajuće strategije: 1) strategije razvoja, 2) strategije konkurencije, 3) strategije kupaca i 4) strategije pozicioniranja.

U modul **strategije razvoja** ubrajaju se **pravac razvoja** (sa sledećim strategijskim mogućnostima: rast, stabilizacija, opadanje), **tržišno područje** (penetracija tržišta, razvoj tržišta, razvoj proizvoda, diverzifikacija) i **tržišni areal (prostor)** (lokalno, regionalno, nacionalno, internacionalno).

U modul **strategije konkurencije** ubrajaju se **stil strategije** (kontra/konkurentski orijentisana, saputnik (Mee-Too), kooperacija) i **ponašanje konkurencije** (vođstvo u kvalitetu, agresivno vođstvo u cenama, strategija niše, strategija niske cene).

U modulu **strategije kupaca** strategijske mogućnosti su **strategije masovnog tržišta** (nediferencirana i diferencirana) i **strategije segmentacije** (jedna ciljna grupa i više ciljnih grupa).

U modulu **strategije pozicioniranja** razlikuju se dve strategijske mogućnosti: **strategija preferencije** i **strategija cena-količina**.

Neke od navedenih strategija su već obrađene (strategija segmentacije), a neke će se obrađivati kasnije (strategije tržišnog prostora, strategije usmerene na posrednika u prodaji (trgovinu), strategije grupa za pritisak), dok će se ovde obraditi strategije tržišnog područja (strategije rasta), strategije na bazi životnog ciklusa tržišta (strategije u “mladim”, stagnirajućim i opadajućim tržištima) i strategije konkurencije.

2 STRATEGIJE RASTA

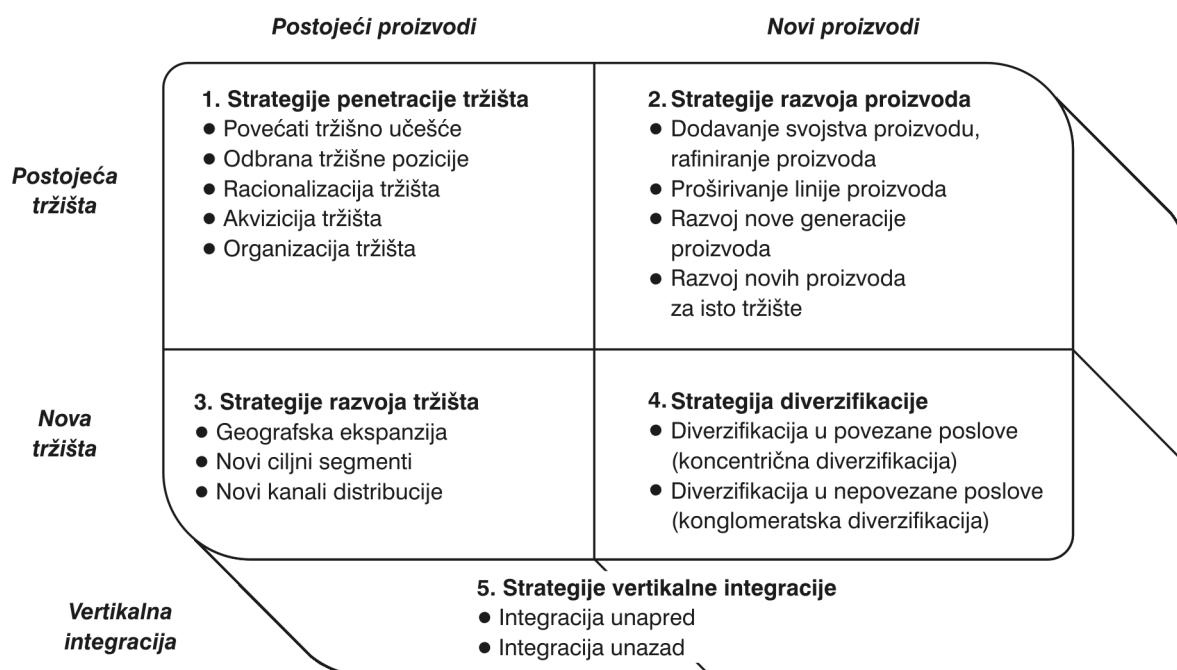
U poslovnoj filozofiji preduzeća svih zemalja sveta, rast je prihvaćen fenomen načina života. Sve institucije treba da rastu i razvijaju se. One koje ne rastu, stagniraju i vremenom propadaju. Statična preduzeća se često bore za svoj opstanak. Mali je broj onih koji se neće složiti da je ekspanzija preduzeća poželjnija od njegove konsolidacije ili opadanja. Međutim, realni problemi se javljaju kada se rast sledi opsesivno, kada je preduzeće opsednuto njime, kada se rast želi po svaku cenu („rasti ili nestati”), bez obzira na interne okolnosti i eksterne realnosti. U rastu, samom po sebi, nema nikakve prednosti. Više istog ne mora da znači progres. Veće nije uvek i bolje. Preduzeće nije nužno bolje zato što je veće, ništa više nego što je slon - zato što je veći - bolji od pčele. Preduzeće treba da bude prave veličine za svoje tržište, svoju ekonomiju i svoju tehnologiju; a prava veličina je - bilo šta da se proizvodi - svaka koja ostvaruje optimalni priнос na angažovane produktivne resurse.[11]

Svako preduzeće treba da upravlja rastom. A da bi to moglo, potrebni su mu ciljevi rasta, racionalna politika rasta, jasno formulisana strategija rasta i adekvatni resursi za njenu realizaciju. Alternativne strategije rasta su predmet izlaganja u ovoj glavi.

Rast unosi vitalnost u organizaciju, nudeći izazove i nagrade. U stvari, bilo bi teško čak i opstati bez rasta, jer će konkurenti napadati i ranjiva područja doživeti pad prodaje i dobiti. Bez područja rasta koja treba da nadoknade pad prodaje u postojećim područjima, organizacija će postepeno propadati. Ako se poslovanje smanji ispod kritične mase i izgube potrebne ekonomije skale, ono ne može biti više održivo. Otuda, ciljevi rasta mogu biti ne samo zdravi, nego i nužni.

Do rasta može dovesti čitav niz strategija. Misijska firma pokušava da skicira tip strategije rasta, koja se čini najpogodnijom za firmu. U kasnijim fazama procesa planiranja, strategije rasta treba da budu razmotrene na detaljnijem, specifičnom nivou.

Slika 9-1 Alternativne strategije rasta, adaptirano iz [12]



Strategije tržišnog područja su već delom razmatrane kao odluka na nivou preduzeća pri izboru pravca strategijskog prodora za SPJ, naime sa kojom kombinacijom proizvod-tržište mogu da se ostvare ciljevi rasta. Na taj način strategije tržišnog područja predstavljaju vezu između strategije preduzeća i strategije izbora tržišta, kada preduzeće zbog njegove veličine i kompleksnosti treba da definiše poslovno područje. U drugom slučaju, strategija tržišnog područja može predstavljati osnovnu strategiju u okviru strategijskog planiranja marketinga, npr. kod preduzeća sa ograničenim poslovnim programom i bez priključivanja poslovnih jedinica.

Jadan od načina za analizu strategijskih alternativa pojavljuje se u mnogim knjigama i člancima - sa raznim modifikacijama i varijacijama - mada originalno verovatno potiče sa Stanfordskog istraživačkog instituta (SRI). Varijantu je, između ostalih, koristio i sam Ansoff, za koga se inače obično smatra da je prvi analizirao alternativne pravce rasta, koji služe da naglase važnost ekspanzije i diverzifikacije. Naime, tokom 1960-ih godina veliki broj preduzeća je uočio da su im izgledi za rast u njihovim postojećim poslovima ograničeni, pa su počela da se šire u nova područja delatnosti, uvode nove proizvode i nastupaju na novim tržištima. Ansoffov **vektor (matrica) rasta** se veoma često sreće u literaturi iz strategijskog menadžmenta i marketing menadžmenta. Jedna od mnoštva verzija prikazana je na slici 9-1.

Slika na jednostavan način prikazuje glavne strategijske alternative, koje svako preduzeće može

da izabere između njegove linije proizvoda i/ili njegovih tržišta. Preduzeće, na primer, može da odabere da i dalje ostane verno svojim sadašnjim proizvodima i tržištima (strategija penetracije tržišta - „isto za iste”). Ili može da odluči da proširi svoju misiju na povezane ili nepovezane proizvode (strategija razvoja proizvoda - „drugo za iste”). Slično, može da odabere proširivanje svoje sadašnje misije proizvoda na druga tržišta (strategija razvoja tržišta - „isto za druge”) ili može da traži nova tržišta za nove proizvode (strategija diverzifikacije - „drugo za druge”). Što se preduzeće više udaljava od njegovih sadašnjih proizvoda i tržišta, verovatnije je da će to kretanje biti i rizičnije i skuplje. Mada distinkcije između nekih od ovih kategorija mogu biti donekle nejasne, struktura je još uvek korisna u generiranju strategijskih opcija.

Ako turistička firma odabere strategiju rasta, ona to može ostvariti putem **strategija ekspanzije** (penetracije tržišta, razvoja tržišta i razvoja proizvoda) i **diverzifikacije** (vertikalne - unapred i unazad, horizontalne i pobočne (lateralne, konglomeratske)).

2.1 Strategije ekspanzije

2.1.1 Strategija penetracije tržišta

Kada turistička firma prodaje postojeći proizvod koji sada nudi na postojećem tržištu koje već opslužuje, kaže se da sledi **strategiju penetracije tržišta**. Tehnike koje se koriste da se poveća prodaja imaju za rezultat dublje prodiranje (penetraciju) na tržište (povećanje tržišnog učešća).

Većina preduzeća smatra da je njihova najbolja opcija da ostanu pri postojećem proizvodnom programu, da ne menjaju ništa u svojim linijama proizvoda i samim proizvodima sve dok su prihvatljivo rentabilni. Često će držati proizvode koji se baš ne odlikuju visokom rentabilnošću, zbog toga što ovi proizvodi ipak obezbeđuju neki novčani tok i pomažu da se popuni linija proizvoda i zadovolje potrebe nekih kupaca. Još jedan razlog za ostajanje pri sadašnjem proizvodnom programu je što je uvođenje novih proizvoda veoma rizično i mnoga preduzeća ne žele da preuzmu takav rizik, jer smatraju da su oni nepotrebni i vrlo skupi.

Sva preduzeća, pak, nastoje svim silama da izvuku što mogu više iz njihovih sadašnjih proizvoda, bez obzira na to kakve nove proizvode planiraju. Ovde se radi, pre svega, o kvantitativnom rastu prodaje preduzeća, gde preduzeće ulaže značajne napore da poveća svoje učešće na postojećem tržištu putem povećanih marketing izdataka. Strategija penetracije (ili intenziviranja) tržišta sastoji se u tome, da se tržišne šanse koje postoje na do sada opsluživanim tržištima što je moguće bolje iskoriste sa postojećim proizvodima.

Penetracija tržišta se sastoji u nastojanju preduzeća da poveća prodaju svojih sadašnjih proizvoda na svom sadašnjem tržištu uz pomoć, pre svega, agresivnog marketinga. Glavni elementi strategijskog razmišljanja preduzeća u ovoj oblasti odnose se na to koliko, kada i koja količina resursa treba da bude angažovana za ove akcije. Za sprovođenje ove strategije postoji više mogućnosti. Kotler[13] navodi sledeće tri mogućnosti: 1) preduzeće može da pokuša da stimulira postojeće kupce da povećaju njihovu sadašnju stopu kupovine, 2) preduzeće može da poveća svoje napore da bi privuklo one kupce koji su do sada kupovali kod konkurenata i 3) preduzeće može da poveća svoje napore da bi privuklo one koji do sada nisu koristili proizvod, a locirani su na području njegovog sadašnjeg tržišta.

Kao što se vidi, penetracija tržišta se odnosi, pre svega, na veću prodaju turističkog proizvoda postojećoj bazi kupaca. Ovo se može ostvariti bilo putem povećanja veličine sadržaja (količine) koje kupac kupuje ili putem povećanja njihove stope korišćenja. Drugo, firma može da odabere da ide sa strategijom širenja turističkog tržišta. Ovo znači da više ciljnih kupca u okviru istog postojećeg turističkog tržišta kupuje proizvod. Teško je doći do novih kupaca, ako imate u vidu da to obično zahteva njihovo preotimanje od turističkih brendova koje normalno kupuju. Prema tome, strategija širenja penetracije je generalno uspešnija na turističkim tržištima koja nastavljaju da rastu.

Kod ove strategijske opcije je očigledno, izuzev ako preduzeće nije u monopolskoj poziciji, da preduzeće mora pokušati da bude bolje od svojih konkurenata u pogledu troškova, kvaliteta, svojstava i usluga. Prema tome, ako izabere ovu opciju preduzeće mora staviti snažan akcenat na sniženje troškova; na poboljšanje performansi svog proizvoda imajući u vidu vek trajanja, efikasnost, pouzdanost, pogodnost korišćenja itd; ili na ostvarivanje diferencijacije proizvoda putem specijalnih osobina, stila, usluga itd.

Strategija penetracije tržišta je prvenstveno agresivna strategija istiskivanja konkurenata. Ona ima smisla samo za preduzeća koja imaju veći proizvodni, finansijski i prodajni potencijal u poređenju sa konkurencijom. Najčešće podrazumeva ulazak preduzeća u konkurentsku borbu sa ostalim proizvođačima u grani. Penetracija tržišta podrazumeva visoku spremnost preduzeća da kroz kvalitet marketing miksa poveća svoje tržišno učešće.

Preduzeće ne može pridobiti mušterije svojih konkurenata ili nove mušterije, ukoliko ga kupci ne zapaze kao uspešnijeg u zadovoljavanju njihovih potreba. Pošto je kupčev proces izbora determinisan atributima proizvoda ili koristima, strategije pridobijanja novih kupaca u osnovi su zasnovane na tome kako pozicionirati proizvod na tržištu.

Pokušaji za povećanje tržišnog učešća će vrlo verovatno uticati direktno na konkurente i, prema tome, ubrzati reagovanja konkurenata. Alternativa - da se pokuša da *poveća upotreba među sadašnjim kupcima* - je, obično, manje ugrožavajuća za konkurente.

Kada se formulišu programi za povećanje upotrebe, korisno je otpočeti sa postavljanjem nekih fundamentalnih pitanja o korisniku i sistemu potrošnje u koji je proizvod utkan. Zašto se proizvod ili usluga ne koriste više? Koje su barijere za povećanu upotrebu? Ko su mali korisnici i može li se na njih uticati da koriste više? Šta je sa velikim korisnicima?

Veliki korisnici su obično najunosniji cilj. Korisno je posmatrati podsegment ekstra velikog korisnika - specijalni tretman može da zgusne i proširi korišćenje do supstancijalnog iznosa.

Mali korisnici ne bi smeli da se ignorišu, jer mogu biti put za otključavanje njihovog potencijala. Ko su mali korisnici i zašto ne koriste više?

Povećana upotreba proizvoda može biti pospešena na tri načina. Prvo, može se povećati frekvencija upotrebe. Drugo, može se povećati količina, koja se koristi u svakoj aplikaciji. Konačno, mogu se naći nove primene.

Učestalost potrošnje/upotrebe se može povećati korišćenjem nekoliko pristupa: podsećajućim komuniciranjem, pozicijom za češću upotrebu, pozicijom regularne upotrebe, činjenjem upotrebe lakšom ili ugodnijom, nuđenjem podsticaja, smanjenjem neželjenih posledica česte upotrebe, korišćenjem u različitim prilikama, korišćenjem na različitim lokacijama.

Slične tehnike mogu se koristiti za *povećanje količine koja se troši pri svakoj prilici upotrebe*. Radeći tako, preduzeće zatvara gep slabog korišćenja proizvoda. Jedan od načina da preduzeće osigura za sebe osvajanje velikog učešća u dodatnoj prodaji koja rezultira iz zatvaranja ovog gega je promena u strategiji pakovanja. To može da znači veće pakovanje (veće boce, veće limenke piva ili sokova, na primer), individualno pakovano doziranje ili serviranje veličine „pune upotrebe” itd. Tako su npr. porcije pomfrita i osvežavajućeg pića koji su prodavani kod McDonalda kontinualno tako povećavani, da prosečni obrok brze hrane danas pokriva potrebe za kalorijama za gotovo tri normalna obroka - sa odgovarajućim posledicama na telesnu težinu.[14]

Treći pristup povećanju prodaje postojećeg proizvoda na postojećem tržištu je *pronalaženje nove primene za postojeće korisnike proizvoda*. Ponekad preduzeće može da promoviše različito korišćenje proizvoda među sadašnjim korisnicima - nove primene za postojeći proizvod - što se ponekad označava kao *proširena primena (upotreba)*. Mada svi proizvodi ne moraju imati latentne upotrebe, većina njih ima više od jedne upotrebe (primene) i može se koristiti u svrhe kojima prvobitno nisu bili namenjeni. Preduzeće može da uoči i iskoristi nove mogućnosti putem sleđenja i promovisanja novih upotreba za svoje postojeće proizvode. Otkrivanje i iskorišćavanje nove funkcionalne koristi za marku može da ponovo oživi posao za koji se smatralo da je već odavno zastareo.

Strategija nove upotrebe je usmerena ka oživljavanju prodaje proizvoda čiji je rast prodaje zasnovan na originalno zamišljenoj upotrebi počeo da se usporava. Ova strategija se potencijalno može slediti za povećanje rasta prodaje, tržišnog učešća i rentabilnosti.

Jedna od mogućnosti povećanja prodaje sadašnjeg proizvoda na sadašnjem tržištu je u povećanim naporima za *privlačenje onih koji sada ne koriste proizvod preduzeća*, a locirani su na području postojećeg tržišta. Prodavci su svesni da u podsticanju svojih sadašnjih korisnika mogu ići samo do određene granice. Pre ili kasnije, ovaj segment se iscrpi i za podršku prodaji moraju se naći novi ko-

risnici. Za povećanje broja korisnika, preduzeće mora da poveća spremnost mušterija da kupuju ili njihovu sposobnost da kupuju proizvod ili uslugu, ili oboje.

Naravno, bez obzira na to koji će se od navedenih prilaza koristiti za penetraciju tržišta, obično je potrebno izvršiti promene u marketing miksu. Može se promeniti promocija turističkog proizvoda putem povećanja propagande ili publiciteta ili intenzivnih prodajnih aktivnosti. Promena cene mogla bi da ubrza prodaju putem promocije prodaje, vaučera ili čak sniženja prodajne cene. Konačno, kanali distribucije mogu učiniti turistički proizvod mnogo atraktivnijim. Turistička firma može da prodaje turistički proizvod preko različitih tipova prodajnih mesta ili ih može učiniti dostupnim na udaljenim lokacijama.

2.1.2 Strategija razvoja tržišta

Razvoj tržišta se sastoji od nastojanja preduzeća da poveća prodaju sadašnjih proizvoda na novim tržištima. Za to postoje dve mogućnosti: 1) preduzeće može da *otvori dodatna geografska tržišta* putem regionalne, nacionalne i internacionalne ekspanzije (tzv. ekspanzija geografskog pokrivanja distribucije i zatvaranje postojećeg gega distribucije) i 2) preduzeće može da pokuša da *privuče nove segmente tržišta* putem razvoja verzije proizvoda koje nailaze na prijem kod svih segmenata, ulaženjem u druge kanale distribucije (ekspanzija intenziteta distribucije i zatvaranje gega intenziteta distribucije) ili propagandom i drugim medijima.

Geografija se odavno koristi kao strategijska varijabla u oblikovanju strategije rasta prodaje. U istorijama preduzeća se mogu naći mnogi primeri kako su preduzeća počela sa poslovanjem na lokalnom tržištu, a zatim se postepeno proširivala na regionalno, nacionalno ili čak međunarodno i globalno. Proizvodi kao što su automobili, mlazni avioni, telefoni, televizija spajaju sve delove neke zemlje i celog sveta u jednu celinu, te tako faktor udaljenosti gubi na svom značaju. Otuda, kada se želi rast, *geografska ekspanzija* postaje atraktivna strategija.

Postoje brojni *razlozi* za geografsku ekspanziju: da se ostvari rast prodaje, smanji zavisnost od malih geografskih područja, koriste mediji nacionalne propagande, iskoristi iskustvo (tj. ekonomije obima), iskoristi višak kapaciteta i odbrani od prodora konkurencije pomeranjem u odvojena udaljena tržišta.

Preduzeće može da ima regionalni ili nacionalni karakter, a da ipak ne mora da pokriva svoje celo poslovno područje. Ove praznine na tržištu pružaju još jednu mogućnost za rast. *Praznine ili niše*

na tržištu su ostavljene bilo zbog toga što određena tržišta u početku nisu obećavala dovoljan potencijal ili što se činilo da je lokalna konkurencija dovoljno jaka ili čak suviše jaka da bi joj se moglo suprotstaviti. Međutim, preduzeće kasnije može otkriti da je na ova tržišta lako ući kada konsoliduje svoju poziciju na ostalim tržištima ili ako promene u okruženju dovedu do povoljnih okolnosti.

Jedna od interesantnih dimenzija današnjeg turizma je upravo vrlo rapidan rast tržišnih niša koje se baziraju uglavnom na dimenzijama koje se zasnivaju na raznim interesovanjima, omogućavajući tako destinacijama da ponude značajan broj alternativa za nezaboravne doživljajue njihovih posetilaca. Ovaj rast tržišta koja su orijentisana na interesovanja se podudara sa povećanjem mogućnosti njihovog doseganja putem interneta i drugih medija. Razvoj tržišnih niša takođe omogućava turističkim zvaničnicima da prilagode proizvode i pakete koje su razvili radi podmirenja društvenih, kulturnih i ekonomskih ciljeva.

Primetna je tražnja za *iskustvenim putovanjima*, „putovanjima koja doživljavamo umesto da ih posmatramo”. Turisti se sve više interesuju za unikatna i autentična iskustva koja uključuju mogućnost učešća u lokalnim kulturama i načinu života. Postojeće interesovanja za zdravstveni, banjski, kulinarski, kulturni, urbani, ekoturizam, turizam vezan za marine itd.

Interesovanja za *kreativna putovanja* bi se mogla posmatrati kao podskup iskustvenih posetilaca, ali su verovatno mnogo više podstaknuta potrebom da se vidi i doživi poseta muzejima, galerijama, festivalima, pozorištu, operi, skulpture, arhitektura, ručni radovi itd. To su verovatno vrlo obrazovani ljudi koji ekstenzivno putuju i tragaju za ličnim razvojem i samoispunjenjem.

Još jedna tržišna niša odnosi se na putovanja koja tragaju za *avanturama*. Važno je napomenuti da postoje kako meki, tako i tvrdi putnici avanturisti. Putnici meke avanture žele da rade stvari po mogućstvu sa distance, dok putnici tvrde avanture vrlo verovatno žele da budu direktno uključeni u više adrenalina koji indukuje aktivnosti koje karakterišu mnoge aspekte ovog iskustva u putovanju. Ovde se radi o ekstremnom turizmu, avanturističkom turizmu, turizmu baziranom na razlici u godinama.

Neke zemlje su otkrile potencijal za *turizam za starije osobe (seniore)*, *produženo i tržište sa dugim zadržavanjem*. Neke su razvile politike i pristupe za snabdevanje ovih određenih demografskih grupa. Očito se radi o važnom tržištu, posebno u grupama srednjeg do višeg dohotka. Ove grupe imaju minimalne negativne uticaje na destinaciju,

ali značajni ekonomski uticaj i uticaj na zapošljavanje (smeštaj, ishrana, osiguranje, iznajmljivanje auta, kućnih pomoćnica i vozača, zdravstvena nega itd.). Međutim razvoj ovog tržišta zahteva razvoj ili adaptaciju prevoza, smeštaja i drugih usluga da bi se odgovorilo jedinstvenim potrebama ove demografske grupe. Zavisno od njihovog obrazovnog i profesionalnog nivoa, oni će imati interesovanja za sve napred navedene oblasti.

Napred opisani sektori su velikim delom vezani za slobodno vreme. Sa sve većom globalizacijom, *poslovna putovanja* (MICE) će nastaviti da budu važna dimenzija turističkog sektora

Ključ za otkrivanje novih tržišta je da se razmotri širok izbor varijabli za segmentaciju. Ponekad će nešto drugačiji način posmatranja tržišta otkriti koristan segment. Posebno je korisno identifikovati segmente koji nisu bili na zadovoljavajući način opsluživani (npr. modne potrebe starijih ljudi). U načelu, treba da se traže segmenti za koje marka može da ponudi odgovarajuću vrednost. Vrlo je rizično ulaženje na novo tržište bez nudiđenja neke dodatne vrednosti za kupca.

Ova strategija se obično koristi kada su postojeća tržišta stagnantna i kada je teško ostvariti povećanje tržišnog učešća, zbog toga što je ono već vrlo visoko ili što su konkurenti vrlo moćni. Prednosti i nedostaci ove strategije su isti kao i kod strategije penetracije tržišta, sa jednim izuzetkom: preduzeću može biti nepoznato novo tržište. Ono može da posluje sa nepoznatim kupcima i nepoznatim sistemom distribucije. Prema tome, rizici se donekle povećavaju. S druge strane, ova strategija se može relativno brzo realizovati, pošto već postoje iskustva sa osnovnog tržišta.

Primer za strategiju razvoja tržišta je pozicioniranje sportskog pića Lucozade, koje je slično Red Bullu. Proizvod je razvijen kao energetska napitak za bolesne. GlaxoSmithKline onda dalje sa uspehom prodaje proizvod na tržištu mladih. A sada nudi najrazličitije varijante proizvoda za profesionalne sportiste. Tako su sa jednim te istim proizvodom sukcesivno uspešno otvarani novi tržišni segmenti. Otuda su segmentacija tržišta i internacionalizacija (ili globalizacija) specijalne forme razvoja tržišta. Evo još jednog primera. Nakon što je Nestlé njegov ključni proizvod, Nescafé, 1. aprila 1938. godine po prvi put ponudio na švajcarskom tržištu, uskoro posle toga usledio je izvoz u Francusku, V. Britaniju i SAD.

2.1.3 Strategija razvoja proizvoda

Strategija razvoja proizvoda podrazumeva promenu karakteristika turističkog proizvoda kako bi ga

učinila privlačnijim za isto ciljno tržište. Za to postoje *tri mogućnosti*: 1) preduzeće može da razvije nove karakteristike ili sadržaj proizvoda putem nastojanja da adaptira, modifikuje, poveća, umanja, zameni, rearanžira, preokrene ili kombinuje postojeće osobine, 2) preduzeće može da kreira verzije proizvoda različitog kvaliteta i 3) preduzeće može da razvije dodatne modele i veličine.[15]

Putem povećanja kvaliteta turističkog proizvoda ili nuđenjem više od proizvoda za nesrazmerno povećanje cene, firme mogu znatno da povećaju vrednost njihovih turističkih proizvoda postojećim kupcima. Uobičajene modifikacije turističkog proizvoda obuhvataju činjenje turističkog proizvoda mnogo dostupnijim ili menjanje atributa i osobina turističkog proizvoda da bi se proširila baza kupaca firme.

Kao što prikazuje slika 9-1, razvoj proizvoda se može dogoditi na niz načina i korisno je napraviti razliku između njih. On obuhvata dodavanje svojstava proizvoda, produžavanje i popunjavanje linije proizvoda, razvoj tehnologija nove generacije i razvoj novih proizvoda za postojeće tržište. Sa strategijom razvoja proizvoda preduzeće pokušava da zadovolji potrebe postojećih kupaca sa novim proizvodima. Ova varijanta strategije održava preduzeće i njegove poslove konkurentnim. Rizici uspeha su jasno viši nego oni kod penetracije tržišta. U centru pažnje su otuda inovacije i diferenciranje.

O strategiji razvoja proizvoda biće više reči kod turističkog proizvoda kao instrumenta marketing miksa. Navedimo ovde samo jedan primer. Nestlé je 1997. godine razvio novu vrstu sistema „Nespresso” za kafu u kapsuli za jednokratnu upotrebu, koji je bitno poboljšao ukus kafe, uz to ponudio širok izbor ukusa i znatno povećao ugodnost pripremanja kafe.

3 STRATEGIJA DIVERZIFIKACIJE

Mada je diverzifikacija stara koliko i privredna istorija, fenomen je poprimio upadljive dimenzije tek u novije vreme. U današnjoj oštroj konkurenciji, stratezi nastoje da istovremeno slede ciljeve rasta i sigurnosti. Sve je prisutnije shvatanje da se teškoća dalje ekspanzije obima prodaje povećava sa njegovim rastom. Rezistentnost tržišta raste kada se volumen tržišta približava kapacitetu tržišta. Mnoga tržišta su ušla u ovu fazu saturacije, gde se ukupan obim prodaje na tržištu vrlo sporo povećava. Tada rast individualnog preduzeća uglavnom zavisi od njegovog uspeha u nastojanju da pridobije kupce od konkurenata uz rastuće troškove. Tako postojeći proizvodi teško da ikada mogu da garantuju kontinuirani rast i još manje ostvarivanje cilja sigurno

sti. Pronađeni su novi putevi za obezbeđenje opstanka i budućnosti preduzeća; rešenje ovog problema nudi diverzifikacija.[16]

Definicija diverzifikacije počiva na više obeležja, koja uvek moraju biti istovremeno ispunjena. Otuda bi se diverzifikacija mogla definisati kao: 1) postojanje *nove delatnosti* koja je za dotično preduzeće toliko nova, da otvara potpuno novo tržište ili 2) otvaranje *novog tržišta*, koje je za dotično preduzeće toliko novo, da vodi ka novoj delatnosti, 3) pri čemu postoji namera *dugoročnog* postavljanja kako ranijeg (osnovnog) programa, tako i novog područja delatnosti. Oba obeležja diverzifikiranja, nova delatnost i novo tržište, mogu se pojednostavljeno obuhvatiti pod pojmom „nova oblast proizvod/tržište”. On treba da implicira i kriterij dugoročnosti.[17]

Pri određivanju razloga koji determinišu diverzifikaciju, jasno se utvrđuju i suštinski ciljevi ove strategije. *Ciljevi* diverzifikacije se formalno mogu kategorisati u sledeće glavne grupe:[18]

- Pravovremena diverzifikacija najpre *omogućava opstanak*, odnosno *preživljavanje preduzeća*.

- Diverzifikiranje može imati za cilj *osiguranje i jačanje dugoročnog rasta preduzeća*, npr. putem uočavanja šansi za rast u sopstvenoj grani i/ili u tuđim granama.

- Diverzifikiranje može da usledi i zbog *minimiziranja ili ujednačavanja rizika preduzeća* i to putem smanjivanja zavisnosti od određenih proizvoda, tržišta, kupaca i dobavljača, zaštite i izjednačavanja rizika konkurencije (npr. popusti u ceni putem ruirajuće konkurencije, pojava proizvoda supstituta itd.), zaštita od promena na tržištu (npr. zasićenost tržišta, opadanje tražnje, strukturalno pomeranje potreba odnosno pomeranje tražnje), kompenziranje konjunkturnih i/ili sezonskih kolebanja.

- Diverzifikacija može da usledi sa ciljem *jačanja ekonomičnosti i konkurentne sposobnosti* putem boljeg iskorišćavanja postojećih kapaciteta, resursa, prednosti ili posebnih konstelacija činjenica.

Uz pomoć strategije diverzifikacije pokušava se da se spoje oba napred pomenuta pravca razvoja: da se sa novim ponudama (npr. sportska ponuda) otvore nova tržišta (npr. starije osobe): sportska ponuda za starije osobe koje se do sada nisu interesovale za dotičnu destinaciju.

Na osnovu odnosa prema postojećem proizvodnom programu, odnosno *pravcu* u kojem se obavlja diverzifikacija, mogu se razlikovati sledeće tri vrste diverzifikacije: 1) *vertikalna (unapred i unazad)*, 2) *horizontalna* i 3) *lateralna (pobočna ili cirkularna)* diverzifikacija. Korisno je dalje kategorisati diverzifikaciju kao *povezanu (koncentrič-*

nu ili *homogenu*) i *nepovezanu* (*konglomeratsku, čistu* ili *heterogenu*) u zavisnosti od toga da li su poslovi u koje se ulazi povezani ili ne sa postojećim poslovima preduzeća. Unutar područja koncentrične diverzifikacije, mogu se razlikovati forme poznate kao *horizontalna* i *vertikalna* diverzifikacija.[19]

3.1 Vertikalna integracija

Predstavlja jedan od potencijalnih pravaca rasta. Ona je, po mišljenju Portera,[20] kombinacija tehnološki različitih procesa proizvodnje, distribucije i prodaje i/ili drugih ekonomskih procesa u okviru granica jedne firme. Kao takva, ona predstavlja odluku firme da pre koristi interne ili administrativne transakcije nego tržišne transakcije, da bi ostvarila svoju ekonomsku svrhu.

Vertikalna diverzifikacija (ili vertikalna integracija) se odnosi na turističku firmu koja preuzima nova tržišta ili grupe proizvoda unutar vertikalnog kanala distribucije firme. Jedan od najboljih primera vertikalne integracije u turizmu je TUI AG, najveća turistička firma na svetu, koja je aktivna u svim područjima biznisa paket aranžmana za godišnje odmore. Posedovanjem putničkih agencija, hotela, avio-prevoza i brodova za krstarenje, ova kompanija sa sedištem u Evropi se tako pozicionirala da je sopstveni dobavljač i kupac putničkih usluga. Putnik može da obavi rezervaciju u jednoj TUI putničkoj agenciji, leteti na nekoj od njenih čarter linija, ostati u njenim hotelima ili na palubi jednog od njenih brodova za krstarenje i uživati u različitim izletima, doputovati kući koristeći preduzeća koja su u vlasništvu i integrisana u TUI. U turizmu su, sa manje ili više uspeha, činjeni brojni pokušaji integrisanja hotela i avio-prevoznika.

Pravi se razlika između vertikalne integracije *unapred* i vertikalne integracije *unazad*, u zavisnosti od mesta faze u kojoj turistička firma ima dominantnu poziciju, odnosno aspekta sa kojeg se posmatra. Integracija može imati formu primicanja turističke firme bliže krajnjem korisniku ili bliže izvoru proizvoda. Kada turistička firma integriše funkciju između sebe i svojih dobavljača, kaže se da vrši vertikalna integracija unazad. *Vertikalna integracija unazad* znači ulaženje u poslove dobavljača, ulaženje u poslove snabdevanja preduzeća sa nekim od njegovih sadašnjih inputa (sirovina ili polufabrikata, komponenata ili usluga). Ovo povezivanje je takođe poznato kao kretanje „uzvodno”. Kada turistička firma integriše funkcije između sebe i potrošača, onda vrši vertikalnu integraciju unapred. *Vertikalna integracija unapred* je ulaženje u polje kupca, odnosno ulaženje u poslove finišira-

nja, distribucije ili prodaje sadašnjih proizvoda preduzeća i ponekad se naziva kretanje „nizvodno”. Vertikalna integracija unapred može podrazumevati da veliki lanac restorana kao što je McDonald's ima u svom vlasništvu lokalni restoran umesto da radi po sistemu franšize.

Svako preduzeće, već po razlogu svog postojanja, je uključeno u jednu ili više vertikalnih faza u kanalu proizvodnja - distribucija. Neka preduzeća zauzimaju prilično „plitku” poziciju, obavljajući svoju ekonomsku funkciju samo na jednom stupnju. Druga pokrivaju čitav lanac sekvencijalnih operacija od prerade sirovina do prodaje proizvoda i usluga finalnom potrošaču ili korisniku. U zadnjoj grupi obično se prvo pomisli na velike vertikalno integrisane gigante u industriji nafte, čelika, papira, hemijskoj i prehrambenoj industriji. Ali na hiljade firmi, koje ne smatraju sebe vertikalno integrisanim u konvencionalnom smislu, ipak su uključene u ovu strategiju.[21]

Brojni faktori interne i eksterne prirode podstiču preduzeće da prihvati različite strategije vertikalne integracije. Koristi od vertikalne integracije zavise, pre svega, od obima proizvoda i usluga koje preduzeće kupuje ili prodaje susednom stupnju u odnosu na veličinu efikasnog proizvodnog postrojenja na tom stupnju. Kada je taj obim dovoljan da se iskoriste raspoložive ekonomije obima, najčešće citirana korist od vertikalne integracije je ostvarivanje ekonomija ili ušteda na troškovima, u zajedničkoj proizvodnji, nabavci, prodaji, kontroli i drugim oblastima. Otuda, u okviru *tzv. strategijskih koristi* od vertikalne integracije treba pomenuti sledeće: operativne ekonomije ili ekonomije integracije, osiguranje ponude i/ili tražnje, ulaženje u posao sa višim prinosom i ostali razlozi

Ovim strategijskim koristima treba suprotstaviti *strategijske troškove integracije*. Ti troškovi u osnovi obuhvataju troškove ulaska, fleksibilnosti, ravnoteže, sposobnosti upravljanja integrisanom firmom i korišćenja internih organizacionih inicijativa u odnosu na podsticaje tržišta. Glavna opasnost vertikalne integracije je gubitak fleksibilnosti. U okruženju koje se karakteriše čestim i brzim tehnološkim promenama, sa većom evolucijom u ukusima i zahtevima potrošača i izvesnom tendencijom ka traganju za proizvodima koji su različiti od ostalih, fleksibilnost je neophodan zahtev za kompaniju. Imajući u vidu ove okolnosti, vertikalno integrisane kompanije mogu izgledati kao „dinosaurusi” u procesu izumiranja, jer nemaju sposobnost da brzo reaguju na promenu, imaju otpor prema inovacijama proizvoda i procesa, što može da dovede do narušavanja lanca proizvodnje u različitim

nivoima. Vertikalna integracija je mač sa dve oštrice i mora se koristiti veoma umešno da bi se poboljšala situacija u firmi.

Kada se ocenjuju strategijske koristi i troškovi vertikalne integracije, mora se imati u vidu ne samo sadašnja sredina, već i verovatne promene u strukturi grane u budućnosti. Ekonomije integracije koje se danas čine malim, na primer, u zreloj grani mogu biti velike.[22]

Očigledno, integracija nije bez svojih rizika. Stoga, pre nego što se pokuša vertikalna integracija bilo unapred ili unazad, turistička firma treba da bude sigurna da ima sposobnosti i sve što je potrebno da preuzme funkcije posrednika u kanalu.

Postoji nekoliko alternativnih strategija vertikalne integracije, kao što su dugoročni ugovori, sporazumi o ekskluzivnoj trgovini, vlasništvo aktive, zajednička ulaganja, strategijske alijanse, licence tehnologije i franšizing. O nekim od ovih formi biće govora kod vertikalno integrisanih marketing sistema.

3.2 Horizontalna diverzifikacija

Horizontalna integracija se događa kada nekoliko kompanija, sve uključene na istom nivou lanca proizvodnje (otuda i naziv horizontalna integracija), udružuju snage radi ostvarivanja većeg stepena koncentracije u određenoj industriji. Horizontalna diverzifikacija je diverzifikovanje u nove turističke proizvode ili preuzimanje sličnih novih proizvoda u paletu ponude, ali ciljajući na postojeću bazu kupaca kao potencijalne kupce. Često firme smatraju da su ostvarile lojalnost marki sa postojećim kupcima ili da poseduju određena znanja o njihovim tržištima koja im omogućavaju da uvedu nove proizvode. Primer bi mogao biti ako bi putnička agencija, koja normalno prodaje aranžmane za godišnje odmone, izvršila diverzifikaciju kupovinom kompanije koja prodaje osiguranje putnika. Putnička agencija i dalje opslužuje te iste kupce, ali sada na novi način. Horizontalna diverzifikacija se može razlikovati od horizontalne integracije po stepenu novine turističkog proizvoda za firmu. Ako bi, na primer, putnička agencija kupila konkurentsku agenciju, to bi bio primer horizontalne integracije.

Prednosti horizontalne diverzifikacije su očigledne. Pre svega, turistička firma nudi dodatni proizvod sadašnjoj bazi kupaca, tako da ne mora ulagati mnogo napora za lociranje novih kupaca. Drugo, ako turistička firma već raspolaze značajnim saznanjima ili je dobro upoznata sa navikama postojeće baze kupaca pri kupovini, onda će biti mnogo efikasnija u načinima na koje će ih opsluživati. Ali glavni **nedostatak** horizontalne diverzi-

fikacije je u tome što turistička firma ne disperzira svoj rizik, kao u većini šema diverzifikacije. U stvari, ona može sebe da izloži još većem riziku, investirajući još više u isto turističko tržište. U našem primeru, ako industrija putovanja trpi ozbiljan pad aktivnosti, onda će naša firma trpeti potencijalne gubitke na obe strane - na strani putničke agencije i na strani osiguranja putnika.[23]

Mnoge velike hotelske kompanije koriste strategije povezane diverzifikacije da bi ostvarile visok stepen koncentracije u smeštajnim kapacitetima uz jačanje zajedničkih distributivnih i marketing sposobnosti. Primeri su nekoliko najvećih hotelskih kompanija širom sveta, uključujući Intercontinental Hotels Group, Marriott International, Choice Hotels, Starwood Hotels and Resorts Worldwide.

Povezana (koncentrična) diverzifikacija je ona u kojoj novo područje poslovanja ima značajne sličnosti sa jezgrom posla. Te značajne sličnosti obezbeđuju potencijal za generiranje ekonomija skale ili sinergija zasnovanih na razmeni sposobnosti ili resursa. Posao koji iz toga rezultira trebalo bi da bude sposoban da ostvari poboljšanu stopu prinosa na investicije zbog povećanih prihoda, smanjenih troškova ili smanjenih ulaganja. Značajne sličnosti mogu da uključe iste kanale distribucije, imidže i njihov uticaj na tržište, napore u oblasti prodaje i propagande, postrojenja, proizvodne procese, napore u IR, operativne sisteme itd. Važno pitanje za razmatranje u svakoj odluci o diverzifikaciji je da li, u stvari, postoji, stvarno i značajno područje sličnosti, koje će uticati na konačnu stopu prinosa na investicije.

Povezanost (srodnost) se javlja u dve forme: *opipljiva* i *neopipljiva*. **Opipljiva povezanost** znači da organizacija ima mogućnost da koristi iste fizičke resurse za više svrha. Ona može dovesti do sinergije preko zajedničkih resursa. Na primer, ako se dve usluge obavljaju sa istom opremom, kaže se da postoji operativna sinergija. Ovaj fenomen se označava kao **ekonomije širine**. Ekonomije širine se događaju svaki put kada se neiskorišćeni resursi, koji se inače ne bi upotrebili, iskoriste na pravi način. Ove ekonomije se primarno fokusiraju na efikasnosti tražnje, kao što su one koje se mogu ostvariti putem raznih marketing napora, uključujući vezivanje proizvoda i familijarno markiranje. Zajedničko korišćenje opreme može da dovede i do ekonomija skale putem proizvodnje usluga na postrojenju optimalne (obično veće) veličine.

Neopipljiva povezanost se događa svaki put kada se sposobnosti koje su razvijene u jednom području mogu primeniti na drugo područje. Ona ima za rezultat menadžersku sinergiju. Sinergija zasno-

vana na neopipljivim resursima kao što su ime marke, imidž, goodwill ili menadžerskim sposobnostima i znanjima može biti pogodnija za kreiranje održive konkurentne prednosti, pošto su neopipljivi resursi teški za imitiranje i neiscrpnji su.

Potencijal za sinergiju zasnovanu na povezanosti u diverzifikovanoj firmi ograničen je samo imaginacijom. Pa ipak, čak i ako je srodnost očigledna, sinergija treba da se kreira. Kreiranje sinergije zahteva ostvarivanje strategijskog i organizacionog sklada.

3.3 Dijagonalna integracija

Glavna karakteristika dijagonalne integracije je da kompanije sa povezanim aktivnostima udružuju snage da smanje troškove i imaju što direktniju vezu sa potrošačima. U turističkoj industriji, dijagonalna integracija znači formiranje karika (veza) sa kompanijama koje pripadaju bilo kojem drugom sektoru, samo ne turističkoj industriji. Neki autori je označavaju kao konglomeratsku diverzifikaciju.

Ključni elementi dijagonalne integracije se baziraju na konceptu uspostavljanja tešnjeg odnosa sa potrošačima tako da se smanjuju troškovi putem ekonomija širine, koristi sistema i sinergija. **Ekonomije širine** znače da se niži troškovi mogu postići zajedničkom proizvodnjom serije dobara. Ove ekonomije se razlikuju od ekonomija skale po tome što ekonomije širine zavise od varijeteta dobara koja se proizvode, dok ekonomije skale zavise od obima dobara koja se proizvode. Ekonomije širine nisu dizajnirane da bi zamenile ekonomije skale, nego da ih povećaju, kako bi kompanije koje koriste oba tipa ekonomija bile uspešnije u srednjem roku od onih koje koriste samo ekonomije skale. Sa ekonomijama širine, zajednička proizvodnja dva proizvoda jedne kompanije je manje skupa od zajedničkih troškova dve kompanije od kojih svaka proizvodi proizvod 1 i proizvod 2.

Kompanije kao American Express su dijagonalno integrisane da bi ponudile usluge potrošaču (lično bankarstvo, kreditne kartice, osiguranje i usluge putovanja) u nadi da će ih ovi potrošači koristiti u regularnim intervalima tokom svog života. American Express Europe Ltd., na primer, generira jednu trećinu svoje prodaje putovanja preko kreditnih kartica American Express. Još jedan primer je United Airlines, koji je u stanju da kreira enormne sinergije putem povezivanja svojih kreditnih kartica sa svojim programom lojalnosti klijenata. Na ovaj način, za svaki dolar koji korisnici potroše sa njihovim kreditnim karticama, oni mogu da dobiju jednu besplatnu milju kao deo programa putnika koji često putuju avionima United Airlines.[24]

Nepovezana diverzifikacija (diverzifikacija kojoj nedostaju značajne sličnosti) još uvek može biti opravdana, ali su potrebni različiti razlozi. **Konglomeratska diverzifikacija**, poznata i kao **lateralna ili pobočna diverzifikacija** podrazumeva marketing turističkih proizvoda koji nisu povezani ni sa firmom ni sa postojećim kupcima. Ona se tako zove pošto nije neuobičajeno za velike turističke konglomerate da disperziraju rizik njihovog portfolia SPJ tragajući za potpuno novim tržištima. Dalje, većina konglomeratskih diverzifikacija se ostvaruje kupovinom kompanija ili delova kompanija koji već posluju, spajanjem ili pripajanjem (putem akvizicija i merđžera). Mada sa ovom strategijom turistička firma stiče novu liniju proizvoda i opslužuje novu grupu kupaca, ona može biti vrlo rizična, pošto novi menadžeri obično znaju vrlo malo o novoj bazi kupaca ili nijansama okruženja novog tržišta.

Diverzifikovane firme u načelu preferiraju da slede strategiju povezane diverzifikacije, jer uočavaju da ona sadrži mogućnosti za sinergiju i/ili manji rizik od nepovezane diverzifikacije. Firme su, međutim, često prisiljene da idu na strategiju nepovezane diverzifikacije zbog toga što povezana diverzifikacija ne može da ponudi željeni rast.

Interesantan primer za različite diverzifikacije daje *Arcandor* (ranije poznat kao *KarstadtQuelle*). *Karstadt AG* je 1977. godine stekao većinsko vlasništvo nad *Nekerman Versand AG*. Time je koncern robnih kuća angažovan u trgovini na malo pustio koren u trgovini putem pošte (kataloga) i sa istim ili sličnim proizvodima na istom privrednom nivou (kao trgovinsko preduzeće) opsluživao srodne ciljne grupe. Prema tome, ovde se radilo o horizontalnoj diverzifikaciji. *Karstadt AG* je zajedno sa *Deutschen Lufthansa AG* 1977. godine osnovao zajedničko turističko preduzeće *Thomas Cook AG*. Pri tom se radilo o lateralnoj diverzifikaciji, pošto se sa novim proizvodima poslovalo na novim tržištima. *Karstadt* i *Quelle* su se fuzionisali 1999. godine u *Karstadt Quelle AG*. *KarstadtQuelle* 2001. godine preuzimaju različite dalje specijalne trgovce putem pošte (kataloga) i tekstilnog filijalistu *Sinn-Leffers* kao dalje horizontalne diverzifikacije i putem zajedničkog ulaganja (Joint Venture) sa *Starbucks* osnivaju kao lateralnu diverzifikaciju *KarstadtCofee GmbH*. Kao dalja lateralna diverzifikacija je 2002. godine lansiran program vezivanja kupaca *Happy Digits* zajedno sa *Deutsche Telekom*. U 2003. godini, sa kupovinom *DSF (Deutsches Sport Fernsehen)*, usledila je dalja lateralna diverzifikacija.

Ove, ovde samo kao isečak prikazane, mnogobrojne diverzifikacije koncerna bile su - pored teške konkurentske situacije za robne kuće - uzrok za finansijski loš položaj koncerna, koji je zahtevao odlučne sanacione mere i, između ostalog, u periodu od 2004. do 2008. godine doveo do prodaje učešća u *Starbacksu* kao i u *DSF*, prodaju *SinnLiffers*, *RunnersPoint*, prodaju 51% učešća u *Neckermann.de*, kao i 75 *Karstadt-Kompakt* kuća. Paralelno, preduzeće je povećavalo svoje angažovanje na turističkom tržištu i kupilo 2007. godine pošiljaoca *HSE24*. Danas (2009) se *Arcandor* pozicionira sa područjima osnovnog posla u turizmu (između ostalog *Thomas Cook*, *Neckermann Reisen*, *Condor*), kućnoj kupovini (između ostalog, *Quelle*, *baby-walz*, *hessnatur*, *Atelier Goldener Schnitt*, *HSE24*) i stacionarnoj trgovini na malo (između ostalog, *Karstadt*, *KaDeWe*, *Alsterhaus*, *WOM*) u kritičnom položaju, pred bankrotstvom. [25]

4. FORMULISANJE MARKETING MIKSA U TURIZMU

Kada se preduzeće jednom donese odluku o njegovoj strategiji pozicioniranja, spremno je da počne sa planiranjem detalja marketing miksa. Marketing miks je jedan od glavnih koncepata u modernom marketingu. To je način na koji se sprovodi izabrana strategija marketinga. Grupa autora[26] definiše *marketing miks* kao „skup kontrolišućih taktičkih marketing sredstava koja firma kombinuje da bi izazvala reakciju koju želi na ciljnom tržištu. Marketing miks se sastoji od svega što firma može da uradi da utiče na tražnju za svojim proizvodom”, odnosno to je „set sredstava marketinga koje firma koristi da sprovede svoju strategiju marketinga”. On je rezultat napora preduzeća da izađe u susret potrebama kupaca; to je ono što kupac dobija od preduzeća. To nije prost zbir različitih instrumenata, već kombinacija koja daje sinergetski efekat. [27]

Originalnost termina marketing miks vezana je za dvojicu ljudi: Cullitona i Bordena. Izgleda da je termin originalno upotrebio J. W. Culliton.[28] Frazu je kasnije preuzeo Borden, da bi opisao elemente marketing programa. Borden ističe da mu je kao ideja poslužila konstatacija Cullitona, u kojoj opisuje poslovnog čoveka kao „čoveka koji donosi odluku”, „umetnika”, „miksera ingredijenata”, koji ponekad sledi recepte drugih, ponekad priprema svoje sopstvene recepte, ponekad adaptira recepte momentalno raspoloživim ingredijentima, a ponekad eksperimentiše i uvodi sastojke koje do tada niko nije probao.[29]

E. J. McCarthy[30] je dalje usavršio Bordenovu ideju i definisao marketing miks kao kombinaciju svih faktora pod komandom marketing menadžera za zadovoljenje ciljnog tržišta. On je pregrupisao Bordenovih 12 elemenata u četiri elementa ili 4 P, naime proizvod, cena, promocija i mesto, koji stoje na raspolaganju marketing menadžeru za zadovoljenje ciljnog tržišta. Od mnogo predloženih klasifikacija, preživela je samo ova McCarthyeva i postala je dominantno ili prihvaćeno stanovište. Nesumnjivo, zbog njene vrlo jezgrovite i vrlo lako pamtljive formule, ona je postala najcitiraniji i najčešće korišćeni sistem klasifikacije za marketing miks, kako u literaturi iz oblasti marketinga (skoro u svakom udžbeniku iz marketinga) tako i u marketing praksi. Otuda se ovaj sistem 4 P može s pravom nazvati tradicionalnom klasifikacijom marketing miksa. McCarthyeva klasifikacija je posebno korisna sa pedagoškog aspekta. Pa ipak, ostaje osećaj da će neka druga klasifikacija, koja se još nije pojavila, razviti bolje konceptualne distinkcije među velikim brojem varijabli marketing odluke. Od 1980-ih godina pa nadalje, brojni istraživači su predlagali nova „P” u marketing miks i o njima će biti reči kasnije.

Sa ovom kreacijom reči trebalo bi da se pokaže da zadatak marketinga nije da se odrede izolovane mere iz mnoštva instrumenata marketinga, već da se razvije *harmonizovana kombinacija*. Marketing menadžer treba da se postara za usklađeno delovanje svih sastavnih elemenata, kako bi se postigao željeni rezultat. Često se navodi i poređenje sa orkestrom, gde pogrešno naštimovana violina ili pojedinačni udarci bubnja u pogrešnom trenutku mogu u potpunosti da pokvare opšti utisak o nekom koncertu.

Koncept podrazumeva set varijabli koje marketing menadžer može da koristi da pospeši ili kontroliše ostvarivanje definisanog cilja. Ilustraciju kontrole mogli bismo uporediti sa kontrolom kod auta, koji ima četiri glavne konrole. Karburator ili akcelerator radi kontrolisanja brzine motora, kočnice za smanjenje brzine ili zaustavljanje, menjač za podešavanje brzine motora prema zahtevanoj brzini na putu, ili u obrnutom smeru - u rikverc, i upravljač kojim se menja pravac putovanja. Kao što svaki vozač zna, pokreti kontrole moraju biti sinhronizovani kao reakcija na stalno menjajuće uslove na putu i akcije drugih učesnika u saobraćaju. Uspešan progres zahteva stalno manipulisanje sa četiri osnovne kontrole. Analogija za marketing miks i vožnju auta važi sve dotle dok individualni elementi - tj. karburator, menjač, kočnice i uprav-

ljač - ne mogu biti uspešno pokrenuti nezavisno jedni od drugih.

Pored toga, pojedini instrumenti mogu međusobno da deluju pozitivno, pa se u tom slučaju u marketingu govori o „pozitivnoj sinergiji”. S druge strane, protivrečnosti u marketing miksu dovode do nesigurnosti i nepoverenja kod potrošača, do tzv. „negativne sinergije” (na primer, visoka cena i neznan kvalitet, kao i obrnuto - niska cena uprkos visokom kvalitetu boravka na nekoj turističkoj destinaciji).

Postoji mnogo mogućih načina da se zadovolje potrebe ciljnih kupaca. Korisno je svesti sve varijable u marketing miksu na četiri osnovne: proizvod (Product), cenu (Price), distribuciju, mesto (Place) i promociju (Promotion). O četiri glavna ili tradicionalna dela marketing miksa može se razmišljati kao o „četiri P”, o kojima menadžeri marketinga treba stalno da donose odluke u njihovim nastojanjima da upravljaju tražnjom kupaca. Slika 9-2 naglašava njihov odnos i zajednički fokus na kupca. Kupac nije deo marketing miksa. On treba da bude *meta* ili *cilj* svih marketing napora. Kupac je stavljen u centar dijagrama da bi se to pokazalo. U svakom slučaju, razmatranje marketing miksa je od suštinskog značaja za razumevanje savremenog marketinga u turizmu i ključne varijable o kojima se ovde diskutuje biće predmet detaljnih razmatranja u narednih nekoliko glava.

Marketing miks konstituiše taktički instrumentarijum za utvrđivanje snažne pozicije na ciljnom tržištu. Međutim, napomenimo da 4 P predstavlja prodavčevo viđenje marketing sredstava na raspolaganju za uticaj na kupce. Proizvodna orijentacija 4 P može biti pretvorena u potrošačku orijentaciju njihovim pretvaranjem u 4 C. Sa aspekta potrošača, svako sredstvo marketinga je oblikovano da pruži neku korist potrošaču. Jedan ekspert u oblasti marketinga sugerise da bi preduzeća trebalo da posma-

traju 4 P u odnosu na 4 C potrošača: umesto proizvoda su potrebe i želje potrošača (Customer needs and wants), umesto cene su troškovi za krajnjeg kupca (Cost to the customer), umesto mesta je ugodnost u smislu potrošačevog pristupa proizvodu koji kupuje (Convenience) i umesto promocije tu je komunikacija (Communication). Prema tome, kompanije koje pobeđuju biće one koje mogu da podmiru ekonomično i ugodno potrebe mušterija i sa uspešnim komuniciranjem.[31]

Svako od 4 P je potrebno u marketing miksu. U stvari, svi oni treba da budu zajedno povezani. Ali, da li je bilo koji od njih važniji od ostalih? Načelno govoreći, odgovor je ne - svi doprinose jednoj celini. Kada se razvije marketing miks, sve (finalne) odluke oko P treba da budu istovremeno donete. To je ono zbog čega su 4 P aranžirani oko kupca u krugu - kako bi se pokazalo da su svi oni podjednako važni.

Cilj prodavca je da kreira marketing miks koji pruža veće zadovoljstvo nego što to može - konkurent. Ključ za stvaranje najboljeg marketing miksa je poznavanje potreba i želja tržišta koje treba opslužiti. A ključ za uspeh leži u primeni filozofije marketing koncepta za razvoj marketing miksa.

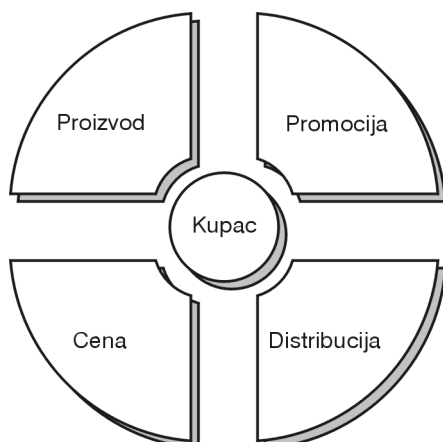
U razvoju marketing miksa jasno treba sagledati mesto i ulogu svakog instrumenta: proizvoda, cene, distribucije i promocije, što je veoma kompleksno pitanje, posebno u slučaju turizma.

Mora se utvrditi priroda *proizvoda* koji će se ponuditi. Proizvod mora biti razvijen da bi se podmirile potrebe tržišta i njime se mora upravljati tokom vremena. To su važni zadaci koji se moraju kontrolisati od momenta kada je proizvod pušten u prodaju do momenta kada se povlači sa tržišta. Uz to, proizvođač mora da odredi marku, pakovanje i neophodne prodajne usluge (kredit, garancija, servis).

Za ovaj element vezani su svi drugi elementi, ali bez njih on bi bio nedostupan ili imao malo značenje. Potsetimo na konstataciju T. Levitta: „Ljudi ne kupuju proizvode, oni kupuju očekivanje koristi. Koristi su te koje čine proizvod.” Prema tome, činjenica da postoji proizvod je samo deo priče. Šta nudi hotel? Hotel je mnogo više od mesta za spavanje i obedovanje. On može biti mesto za odmor, rad, zabavu, konferenciju ili prosto za izležavanje na suncu.

Proizvod u turizmu je ono što se stvarno isporučuje kupcu i sastavljen je od opipljivih i neopipljivih elemenata. Na primer, kupac kupuje korišćenje sobe u hotelu kao deo svog paketa, a to podrazumeva različite stvari uključujući ležaj (čiji je komfor veoma važan), kupatilo, možda balkon

Slika 9-2 Marketing miks koncept



ili terasu, aparat za kuvanje kafe itd. Gost takođe može da odabere da se hrani u restoranu hotela, tako da je hrana još jedna ključna opipljiva komponenta ovog doživljaja. Međutim, postoje neopipljivi elementi u svakom hotelu koji daju svoj doprinos zadovoljstvu sa doživljajem - hotelska soba može da uključuje pogled na more (neopipljiva prednost koja se smatra kao takav bonus da se za to obično zaračunava viša cena), ambijent javnih prostorija može da udovoljava individualnim potrebama gosta za stvaranjem statusa ili relaksaciju ili soba može biti dekorisana na način koji će povećavati njegovu satisfakciju. Profesionalan način na koji osoblje hotela na prvoj liniji fronta postupa sa gostima koji pristižu i usluga koje pružaju konobari u restoranu su neopipljive koristi koje su u svakom deliću isto tako važne kao soba i hrana.[32] (Vidi glavu 10).

Kada razmišljamo o proizvodu u turizmu, važno je praviti razliku između onoga što kupci stvarno kupuju (obećanje o proizvodu) i proizvoda - najčešće usluge - onoga što oni dobiju posle kupovine (stvarnog proizvoda). Odluka o kupovini koju donosi turista je zasnovana na obećanju proizvoda - obećanju koje se temelji na onome što vidi u vašim promotivnim materijalima. Ovo je zbog toga što se proizvod u turizmu - za razliku od auta ili kompjutera - sastoji od kombinacije opipljivih i neopipljivih stavki i potencijalni kupci „kupuju” proizvod pre nego što „steknu” proizvod. Prema tome, stvarni proizvod koji turista kupuje je obećanje koje je prezentirano u brošuri (dok je brošura promotivni kanal).

Kada je proizvod jednom razvijen, treba da mu se odredi *cena*. Cena se odnosi na sumu novca koja se konačno plaća za proizvod ili uslugu od strane potrošača. Mora se razmotriti priroda formiranja cena i njen značaj za kupce. Može se utvrditi bazna ili cena u cenovniku i mogu se doneti odluke o prilagođavanju te cene, da bi se udovoljilo unikatnim okolnostima na tržištu (popusti, dodaci, rok plaćanja, uslovi kreditiranja). Cena je i indikator kvaliteta, posebno za one koji kupuju po prvi put i kasnije kupovine se mnogo više bave ocenom vrednosti koja se dobija za uloženi novac. (Vidi glavu 11).

U slučaju turizma, cena je često varijabilna i predmet pregovora sa kupcem, koji nastoji da dobije najbolju vrednost za svoj novac među spektrom konkurentskih proizvoda koji se nude. Proizvod i cena su neraskidivo međusobno povezani, predstavljajući zajedno paket koristi koje potrošač kupuje. Sa stanovišta proizvođača, cena je cifra po kojoj su oni spremni da proizvod stave potrošaču

na raspolaganje, imajući u vidu troškove, tržišne prilike i druge faktore kao što su ciljevi prodaje.

Zatim se moraju doneti odluke o *distribuciji* - željenim kanalima distribucije, potrebnim tipovima grosista i detaljista, aktivnostima fizičke distribucije koje su potrebne da bi se omogućilo fizičko kretanje roba i sredstava, kojima se može ostvariti saradnja posrednika unutar kanala distribucije. Turizam je različit od mnogih drugih proizvoda po tome što, kao kod većine usluga, mi putujemo po proizvod, dok većina drugih dobara koje kupujemo - od životnih namirnica do auta - putuju do nas ili barem do najbliže prodavnice u komšiluku. Da biste uživali na morskoj plaži, najpre mora tamo da oputujete. Turizam je usluga, većinom neopipljiva na mestu prodaje i često se ne može prethodno proveravati. Mnogi uslužni proizvodi, kao što su putovanja i turizam su samo „ideje” u glavama potencijalnih kupaca. (Vidi glavu 12).

Imajući prednje u vidu, moglo bi se reći da je *mesto* kontroverzna varijabla u razmatranju turističkog proizvoda. U opštoj teoriji marketinga ono predstavlja mesto prodaje, tj. mesto gde se proizvod može razgledati i kupiti, i sredstvo putem kojeg se proizvod može isporučiti do potrošača (kanal distribucije). Neki teoretičari marketinga u turizmu tvrde da se mesto takođe odnosi i na destinaciju turista, ali to je koncept koji zbunjuje, pošto je u tom smislu mesto jasno *proizvod* koji se kupuje od potrošača. Čini se logičnim da se radi jasnoće zadrže ove distinkcije i u ovoj knjizi mesto će se definisati samo imajući u vidu kanale distribucije proizvoda. Tradicionalno, turistički proizvodi mogu da se kupe preko putničkih agenata ili preko putničkih agencija, ali u novije vreme dolazak novih formi sistema za isporuku, posebno u kompjuterskoj i komunikacionoj tehnologiji, znatno je proširio turistima izbor u sistemima isporuke.[33]

Promocija govori o tome šta se nudi. Ona nije potpuno odvojena od proizvoda, jer šta se kaže i kako se kaže utiče na to kako će se gledati na proizvod. Ono što se prodaje je „cvrčanje, a ne kobasica”. U oblasti *promocije*, najpre se mora odlučiti o tome koja će se kombinacija privredne propagande, lične prodaje, unapređenja prodaje, publiciteta i direktnog marketinga koristiti i koliki akcenat će se staviti na svaki od ovih elemenata. Onda, individualne odluke o svakoj promotivnoj aktivnosti mogu da se bave sa veličinom budžeta, porukama koje će se koristiti, koji će mediji biti posebno naglašavani i slično. (Vidi glave 13, 14, 15).

Čitalac odmah može da primeti da postoje određena prekrivanja u ovim konceptima, imajući u vidu da i mesto (distribucija) i promocija uključuju

komunikaciju i isporuku poruka o proizvodima kupcima, ali ako prihvatimo da se ovo prvo odnosi na proces kojim se proizvod prezentira, a drugo na tehnike ubeđivanja da se kupi proizvod, distinkcija između ovih koncepata biće jasnija.

Ove odluke o marketing miksu ne mogu biti donete nezavisno, pošto svaka aktivnost utiče na onu drugu. Odluke moraju biti integrisane, da bi se obezbedila koordiniranost instrumenata marketinga, da bi se ostvario sinergijski efekat. Praksa je pokazala da kombinacija instrumenata marketinga daje bolje rezultate od isključivog oslanjanja samo na jedan instrument, bez obzira na to koliko on bio efikasan. **Optimalna kombinacija** marketing miksa je ostvarena onda, kada se promenom jednog instrumenta ili kombinacije instrumenata ne ostvaruje veća dobit nego što se ostvarivala pri ranijoj kombinaciji.

U traženju optimalne kombinacije sugerise se postupak sa tri etape. U prvoj etapi se vrši proces eliminisanja instrumenata marketinga koji nisu relevantni, u drugoj etapi se relevantni instrumenti marketing miksa dele na glavne i pomoćne, a u trećoj etapi se iznalazi optimalna kombinacija. Prva etapa treba da ukaže na sve instrumente koji su pogodni za ostvarivanje cilja. U drugoj etapi se traži najbolje rešenje i za svako rešenje je moguće podeliti instrumente na glavne i pomoćne. To znači da podela nije apsolutna, već se vrši od slučaja do slučaja. U trećoj etapi se porede instrumenti i njihovi efekti, da bi se našlo optimalno rešenje.[34]

Pri kombinovanju ovih instrumenata takođe treba imati u vidu da se neki od njih ne mogu prilagoditi u kratkom vremenu. U kratkom roku se obično može izvršiti promena cena, povećanje ulaganja u promociju, povećanje broja prodavaca na terenu, ali je zato za razvoj novih i modifikaciju postojećih proizvoda, izgradnju skladišta, sopstvenih prodajnih objekata ili hotela potreban duži vremenski period. Jednom stvorena kombinacija instrumenata ne može većito trajati, već se moraju povremeno vršiti revizije i neophodna prilagođavanja, jer se menja kako priroda svakog instrumenta tako i njihov međusobni odnos u marketing miksu. Isto tako, ne treba ići u drugu krajnost pa svaki čas menjati postojeću kombinaciju instrumenata. To može da izazove određenu zabunu kod kupaca. Stoga se preporučuje kombinacija koja treba da bude stabilna i prilagodljiva. Ovo na prvi pogled može izgledati kontradiktorno. Dilema se rešava na taj način što će neka trajnija kombinacija da predstavlja nužni okvir za neke neophodne modifikacije.

Postoje četiri ključne karakteristike uspešnog marketing miksa: 1) prilagođen potrebama potroša-

ča, 2) stvara konkurentsku prednost, 3) treba da bude dobro kombinovan i 4) treba da bude prilagođen resursima preduzeća.[35]

5 MARKETING MIKS: RAZMATRANJE TROŠKOVA I PRIHODA

Oblikovanje marketing miksa uključuje dve odluke o finansiranju. Prvo, preduzeće mora da odluči o ukupnom iznosu koji će da uloži u marketing napor (odluka o marketing izdacima), vodeći računa o nivou ulaganja u ostalim funkcionalnim područjima preduzeća. Drugo, preduzeće mora da odluči o alokaciji ukupnih sredstava za marketing na pojedine instrumente marketinga (odluka o marketing miksu). Ove zadnje odluke su pod snažnim uticajem odluka o tržišnom pozicioniranju preduzeća.

Marketing napor se definiše kao ukupan iznos ulaganja preduzeća u marketing proces za stimulisanje prodaje. Novčani iznos može biti asigniran na ovaj napor putem određivanja ulaganja izvršenih u svaki od četiri faktora marketing miksa. Kombinovana novčana vrednost predstavlja nivo marketing napora u datom vremenu. Efektivnost tog napora je teško izmeriti. Ona se obično ocenjuje upoređivanjem sa konkurencijom ili, negativno, putem uspeha sličnog programa koji troši manje novca.

Pored odlučivanja **koliko** da se investira u svaki element marketing miksa, organizacija može odlučivati **kako** da alocira svoja sredstva između mnogo takvih kombinacija. To je problem sa kojim se suočavaju organizacije koje proizvode više od jednog proizvoda/usluge, koje prodaju na različitim tržištima ili koje dele svoje napore na nekoliko teritorija.

Uspeh nekog datog marketing miksa delimično se može izmeriti preko diferencijalne prednosti koju on ostvaruje. **Diferencijalna prednost** je razlika između efektivnosti marketing miksa preduzeća i njegovih konkurenata u zadovoljavanju želja potrošača. Naravno, cilj marketing miksa preduzeća je da ima veći uticaj na zadovoljavanje želja potrošača od marketing kombinacija njegovih konkurenata. Na ovaj način, preduzeće pokušava da ostvari preferiranu poziciju sa potrošačima. Elementi marketing miksa moraju biti tako odabrani i kombinovani da organizacija prodaje više nego konkurencija.[36]

Važno je shvatiti da svaka odluka o marketing miksu predstavlja troškove za organizaciju i ima direktne implikacije na formiranje cena i prihod od prodaje. Osim toga, tri od četiri elementa marketing miksa (proizvod, distribucija, promocija) zahtevaju značajna ulaganja unapred, pre nego što se ostvari očekivani prihod. Ulaganja u ljude, proces i

opremanje kao fizički dokaz za pružanje neophodnih usluga takođe najvećim delom moraju da uslede pre nego što se ostvari prodaja. Oni se bave davanjem nečega od vrednosti potrošačima. Mada odluke o ceni ne zahtevaju nikakva ulaganja pre prodaje, one očigledno određuju nivo prihoda koji se može ostvariti. Svaki popust u ceni koji je potreban da bi se pokrenuli neprodani kapaciteti predstavlja gubitak anticipiranih prihoda.

Cena proizvoda je ono što preduzeće dobija nazad za uzvrat za sve napore koji su uloženi u proizvodnju i prodaju proizvoda. Cena je jedini instrument marketing miksa koji stvara prihode - sva tri ostala instrumenta stvaraju troškove. Kako neki autori ističu, ako uspešan razvoj proizvoda, promocija i distribucija seju seme poslovnog uspeha, uspešno formiranje cena je žetva. Prema tome, bez obzira koliko je dobar proizvod, koliko je kreativna promocija ili koliko je efikasna distribucija, ako cena ne pokriva troškove preduzeće će imati gubitak. Stoga je veoma važno da menadžeri znaju kako da utvrde cene, jer i precenjivanje (gubitak prodaje) i potcenjivanje (gubitak dobiti) mogu imati dramatične efekte na rentabilnost.

6 KRITIKE I ALTERNATIVE TRADICIONALNOM KONCEPTU MARKETING MIKSA

Neke *kritike* pristupa 4 P marketing miksu tvrde da on suviše pojednostavljuje realnost marketing menadžmenta. Ima autora [37] koji smatraju da je marketing miks menadžment sa svoja četiri P došao do kraja puta kao univerzalni pristup marketingu. Vreme ga je učinilo manje korisnim u nekim specifičnim situacijama (u industrijskom marketingu, marketingu usluga, marketingu u turizmu i ugostiteljstvu, upravljanju kanalima distribucije, pa čak i u marketingu netrajnih potrošnih dobara). Došlo je do promene od marketinga anonimnoj masi kupaca ka uspostavljanju i održavanju odnosa sa manje ili više dobro poznatim ili barem na neki način identifikovanim kupcima. Marketing odnosa je zasnovan na potpuno drugačijoj filozofiji prilaza kupcima i ostalim steikholderima. Kritike marketing miksa [38] ističu njegovu nesposobnost da ispuni zahteve marketing koncepta. To se posebno odnosi na usluge. Rasprava se nastavlja preko primenjivosti koncepta marketing miksa i njegovog tretmana interakcija između elemenata i tržišne orijentacije. Međutim, čini se da je on još uvek u udžebicima iz marketinga kamen temeljac teorije marketinga.

Tradicionalni marketing miks se sve češće dovođio u pitanje - posebno u domenu marketinga usluga i marketinga u ugostiteljstvu i turizmu - pri čemu se preporučivao kako manji tako i veći broj instrumenata.

6.1 Sužavanje tradicionalnog koncepta marketing miksa

Zastupnici ka praksi orijentisanog marketinga često objedinjuju prva dva područja instrumenata - politiku proizvoda i cena - u politiku, odnosno miksponude, pri čemu se oblikovanje cene i količine posmatra kao zadatak koji se teško može razdvojiti. Upravo se u turizmu odnos cena - usluga, odnosno oblikovanje „vrednosti” posmatra kao zajednički zadatak, pri čemu se ovde često govori o tri područja instrumenata: [39]

- **politika proizvoda i cene**, koja određuje vrednost ponuđene usluge (korist koju očekuje kupac). Ona stvara tržišno sposoban proizvod i nudi pravo „rešenje problema”.

- **politika prodaje ili politika distribucije** se kao „prezentacija usluge” brine za raspoloživost proizvoda i usluga na tržištu,

- **politika komuniciranja** ili „profilisanje usluge” brine o prepoznatljivosti i imidžu („profilu”).

Još obimnije reduciranje postoji kod turističkih usluga, zbog tesnog uzajamnog delovanja zadataka politike distribucije i komunikacije (distribucija se ne može uvek razdvojiti od zadataka politike komunikacije), koja se posmatra kao politika načina (puteva) kontaktiranja. Ona istražuje odnose proizvođača i konzumenata kako u domenu politike prodaje, tako i u domenu politike komunikacija. Prema ovom shvatanju postoje samo dve oblasti oblikovanja: politika usluge i politika načina kontaktiranja.

Razlike koje postoje između proizvoda i usluga dovele su do razvoja alternativnog **marketing miksa za ugostiteljstvo**. Smatra se da tradicionalni marketing miks koncepti imaju malu korist za uslužne delatnosti (tj. za ugostiteljstvo), jer odražavaju strategije za prodaju proizvoda a ne usluga i prezentiran je alternativni marketing miks sa sledeće tri komponente, čija je sličnost sa prethodno navedenom klasifikacijom nedvosmislena: 1) miks proizvod-usluga, 2) miks prezentacije i 3) miks komunikacije. [40]

1. Miks proizvod-usluga. Odnosi se na kombinaciju svih proizvoda i usluga koje nudi ugostiteljska organizacija, bilo besplatno ili na prodaju, uključujući opipljive i neopipljive elemente, usmerene na zadovoljavanje potreba ciljnog tržišta. Na primer, on obuhvata takve stvari kao što su tip sobe gosta, udobnosti koje se nude i čitav niz elemenata („mali znaci pažnje”) koji se nude potrošaču. Izraz „proizvod-usluga” je zamišljen da obuhvati činjenicu da ugostiteljske firme nude kombinaciju pro-

izvoda i usluga. Aludira se na neopipljivu prirodu usluga i sugerira da će potrošači uslugu pre da mere prema njenom ishodu nego prema posjedovanju. Uključivanje „usluge” u naslov podržava ideju da marketing miks treba da sadrži principe marketinga usluga i bude tržišno orijentisan. Imajte na umu da, kada gost napusti hotel ili restoran, nema ništa opipljivo da pokaže. Pošto potrošač kupuje i konzumira uslugu, najveći deo ugostiteljskog miksa proizvod-usluga je zaista neopipljivi elemenat usluge.

Marketing funkcija u uslužnoj firmi nije ograničena na službu/sektor marketinga, kao u većini proizvodnih firmi. Za sve zaposlene je bitno da se fokusiraju na potrošače i uspostave dugoročne odnose. Na primer, firme u ugostiteljstvu i turizmu pokušavaju da to ostvare putem korišćenja programa koji su usmereni na one putnike koji često lete avionom/česte goste/one koji često obrokuju. Pošto su proizvodnja i potrošnja u uslugama simultane (uno actu), zaposleni i kupci su i sami deo procesa pružanja usluge, te se i na taj način mogu uspostaviti, učvrstiti i dalje razviti odnosi međusobnog poverenja i uvažavanja. Stoga mnogi autori ističu ljude kao ugostiteljski proizvod. Ugostiteljstvo je posao ljudi koji pružaju usluge ljudima.

2. Miks prezentacije. Odnosi se na sve elemente koji se koriste od marketing menadžera firme da bi se povećala opipljivost miksa proizvod-usluga u percepciji ciljnog tržišta, u pravo vreme i na pravom mestu. Miks prezentacije se koristi za diferenciranje ponude firme od ostalih proizvoda na tržištu. Neki od glavnih elemenata miksa prezentacije su fizička postrojenja, lokacija, atmosfera (rasveta, zvuk, boja), cena i zaposleni. Trebalo bi napomenuti da su komponente cena i mesto (distribucija) iz tradicionalnog marketing miksa uključeni u ovu komponentu ugostiteljskog marketing miksa. Element mesto u ovom kontekstu se više odnosi na proces isporuke usluge, a ne na normalni proces distribucije koji je vezan za marketing proizvoda, koji se fokusira na upravljanje logistikom i lancem snabdevanja.

3. Miks komunikacije. Vrlo je sličan komponenti promocije u tradicionalnom marketing miksu. Komunikacioni miksa se odnosi na sve komunikacije između firme i ciljnog tržišta, koje povećavaju opipljivost miksa proizvod-usluga, koje učvršćuju ili kontrolišu očekivanja potrošača ili koje ubeđuju potrošača da kupi. To se postiže putem „činjenja usluga opipljivim”, koristeći vizuelne medije radi stimulanja doživljaja usluge. Miks komunikacije bi trebalo posmatrati kao dvosmernu komunikaciju, od ugostiteljske organizacije ka potrošačima i

obratno, a ne samo kao jednosmernu komunikaciju od ugostiteljske organizacije ka gostima.

Ovaj pristup upućuje kritiku koja se bavi sa baratanjem promocijom prodaje kao podkategorijom elementa promocije i nudi mnogo obuhvatniji elemenat, koji se fokusira na promociju i komunikaciju, nego tradicionalni marketing miks. Jedan od gepova kvaliteta usluge uključuje nedostatak komunikacija sa potrošačima u vezi prirode usluge i šta očekivati. Upravljanje očekivanjima potrošača je kritična aktivnost u programima marketinga za usluge, koja nije eksplicitno identifikovana u tradicionalnom marketing miksu. Zaposleno uslužno osoblje je takođe odgovorno za komunikaciju sa potrošačima. Na primer, predstavnici hotela na rezervacijama ili recepciji, kao i kelneri u restoranu su zaposleni u direktnom kontaktu sa potrošačima, na prvoj liniji fronta, u koje se uzdamo pri opisu (tj. činjenju opipljivim) usluga firme.

Postoje neke sličnosti i razlike između tradicionalnog marketing miksa i ugostiteljskog marketing miksa. U ugostiteljskoj verziji, komponenta proizvoda je proširena kako bi uključila neke aspekte distribucije. Ljudi su deo procesa proizvodnje u uslugama, a distribucija se događa u prisustvu potrošača. Komunikacioni miksa je skoro identičan sa komponentom promocije u tradicionalnom marketing miksu, mada može da u sebe uključi i neke dodatne komunikacije kao što je marketing istraživanje. Konačno, miksa prezentacije predstavlja najveće odstupanje od tradicionalnog marketing miksa. On uključuje cene i neke aspekte komponente mesta kao što je lokacija i dodaje elemente kao što su atmosfera i lični kontakt između kupaca i zaposlenih.

6.2 Proširivanje tradicionalnog koncepta marketing miksa

Prošireni koncept marketing miksa razvijen je kao rezultat debate o razlikama između marketinga proizvoda (tj. dobara) i marketinga usluga. Kada raspravljaju o strategiji za proizvedena dobra, ljudi iz marketinga obično ukazuju na četiri osnovna strategijska elementa: proizvod, cenu, mesto (ili distribuciju) i promociju (ili komunikaciju). Ove četiri kategorije se skupa označavaju kao „4 P” marketing miksa. U teoriji, marketing proizvoda i marketing usluga su, u suštini, isti. U svakom slučaju, marketing program se gradi na delovima marketing miksa - proizvod (usluga), struktura cene, sistem distribucije i program promocije. Pored toga, u praksi često postoje značajne sličnosti. Međutim, istovremeno, postoje značajne razlike između marketinga proizvoda i marketinga usluga. Strategije i prakse koje se koriste u konvencionalnom marke-

tingu proizvoda često nisu pogodne za marketing usluga. Marketing usluga često zahteva različit pristup.

Međutim, pošto se usluge - čiji su deo ugostiteljstvo i turizam - razlikuju od opipljivih proizvoda, često im je potreban dodatni marketing pristup. U poslu proizvoda, proizvodi su prilično standardizovani i mogu da stoje na policama čekajući kupce. Ali u poslu usluga, kupac i zaposleni na pružanju usluga *međusobno saraduju* na stvaranju usluge. Otuda, davaoci usluga moraju međusobno saradivati sa kupcima na stvaranju superiorne vrednosti tokom pružanja usluga. Uspešna interakcija, u stvari, zavisi od sposobnosti zaposlenih u pružanju usluge i od procesa proizvodnje i podrške na koju se oslanjaju zaposleni.

Zbog karakteristika usluga, zadatak formulisanja ukupnog programa marketinga za usluge često je veoma izazovan. Mnogi, ako ne i većina, koncepta o kojima je do sada bilo reči, mogu se primeniti i na usluge. Cilj nije da se formuliše potpuno novi pristup marketingu usluga, već da se na koncept marketing miksa gleda iz perspektive usluga. Svi ti koncepti se mogu primeniti i na usluge, ali pri tome treba uzeti u obzir jedinstvenu prirodu usluga. Prvo, više se ne prodaju opipljivi proizvodi, već obećanja ostvarenja. Sa ovim je kombinovana neo-

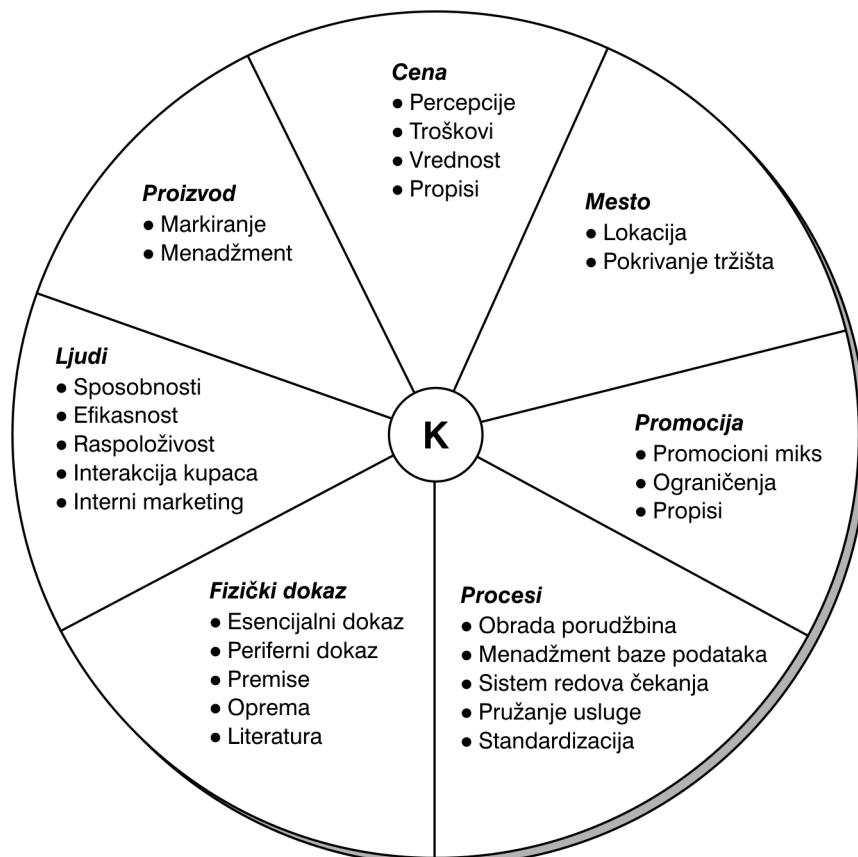
dređeno definisana priroda mnogih usluga, kao npr. pravni savet i konsalting menadžmenta. Rezultat toga je što će kupci pomeriti fokus ocene sa samog proizvoda (usluge) na davaoca usluge.

Drugo, u situaciji usluga kupac se mora pažljivo odabrati, što je u suprotnosti sa marketingom roba, gde se obično nastoji da se proda što je moguće više što je moguće većem broju ljudi. Razlog za ovaj različit pristup segmentaciji je u tome što različiti kupci teže da ostvare grubo istu dobit kada kupuju dobra, ali ne i kada kupuju usluge.

Zbog toga što kupci usluga obično ne mogu da „testiraju pokretanje” usluga, potrebna im je mnogo veća motivacija da bi promenili dobavljače. Ova potreba za motivacijom potiče od odnosa koji mnogi davaoci usluga uspostavljaju sa njihovim kupcima.

Pažljivo upravljanje proizvodom, cenom, distribucijom i promocijom će, jasno, takođe biti veoma bitno za uspešan marketing usluga. Međutim, strategije za 4 P traže neke modifikacije kada se primene na usluge. Pored tradicionalnih 4 P, marketing miksa usluga uključuje i nova 3 P: *ljude/učesnike* (people/participants), *fizički dokaz* (physical evidence) i *proces* (process) (slika 9-3). Ova potreba za proširenjem marketing miksa od 4 P na 7 P je zbog visokog stepena direktnog kontakta između firme i kupca, veoma vidljive prirode procesa pru-

Slika 9-3 Marketing miksa usluga[41]



žanja usluge i simultane proizvodnje i potrošnje. Mada je moguće razmatrati ova 3 P u okviru originalnih 4 P (npr. ljudi bi se mogli posmatrati kao deo ponuđenog proizvoda), ovo proširenje omogućava mnogo temeljniju analizu elemenata marketinga koji su neophodni za uspešan marketing usluga.

Ljudi/učesnici su svi akteri koji igraju ulogu u pružanju usluga i tako utiču na percepcije kupca; naime, osoblje firme, kupci i ostali kupci (učesnici) u okruženju usluge. Pošto ljudi pružaju većinu usluga, to izbor, obuka i motivacija zaposlenih može da dovede do značajne razlike u zadovoljstvu kupca. Kako su obučeni, njihov lični izgled, stavovi i ponašanje utiču na kupčevu percepciju usluge. Davalac usluge ili osoblje za kontakt mogu biti vrlo važni. U stvari, za neke usluge kao što su konsultovanje, savetovanje, učenje i druge usluge zasnovane na profesionalnom odnosu, sam davalac **je** usluga. U drugim slučajevima osoba za kontakt može biti centralna tačka uslužnog susreta koji može biti kritičan za organizaciju. U mnogim uslužnim situacijama sami kupci takođe mogu da utiču na pružanje usluge, utičući tako na kvalitet dobijene usluge i sopstveno zadovoljstvo. Kupci ne samo da utiču na ishode sopstvenih usluga, nego isto tako mogu da utiču i na druge kupce (npr. u hotelu, u restoranu, u pozorištu, na utakmici, u slušaonici).[42]

Svaka osoba koja dođe u kontakt sa kupcima može da ima uticaj na opštu satisfakciju. U turizmu, ljudi su posebno važni jer su oni u očima kupaca generalno neodvojivi od ukupne usluge. Zaposleno osoblje je ključni faktor u turizmu, gde ljubazno ponašanje i lep izgled mogu da pretvore veliku neprijatnost u prijatan doživljaj, a prijatan doživljaj u nezaboravan doživljaj.

Značaj ljudi i participacije u turizmu ogleda se, pre svega, u tri parcijalna područja:[43]

Posetioci: učesnik u turističkoj usluzi (turista) je pod uticajem drugih ljudi koji učestvuju (participiraju) u ovoj usluzi, dakle saputnika ili drugih konzumenata („pod uticajem ste ljudi koji idu na isti odmor kao i vi”). To se posebno ispoljava pri izboru određenih vrsta odmora (kao npr. klub odmori). Interakcija sa ostalim potrošačima nedeljivog doživljaja uticaće na uživanje i zadovoljstvo ili na neki drugi način svakog pojedinca.

Zaposleni: od značaja je lični kontakt između proizvođača usluge i konzumenta usluge, koji je u turizmu preovlađujući. Ovde su uslužno osoblje proizvođača, njegova ljubaznost i kvalifikacija, kao i učešće konzumenata dalji važan element usluge. U vezi sa ovim, „ljudi” se posmatraju i kao politika ljudskih resursa. Grönroos kaže da su 4 P usluga ljudi, ljudi, ljudi, ljudi (**people, people, people,**

people). Zaposleni u organizaciji mogu se podeliti u one koji su „ispred zavese”, „na sceni”, „na prvoj liniji fronta”, koji su u kontaktu sa posetiocima i one koji su „iza zavese”, „iza scene”, „u pozadini”, koji pružaju podršku u obavljanju turističkih i ugostiteljskih usluga.

Domaća zajednica: putnici se susreću sa stanovnicima ciljnih područja (destinacija), koji ne učestvuju primarno u proizvodnji usluge, koji ne moraju sebe posmatrati kao deo turističkog posla, ali koji ipak uspostavljaju barem neformalni kontakt sa posetiocima. Njihovo prijateljsko ili neprijateljsko ponašanje, ljubaznost ili odbojnost isto tako utiče na rezultat usluge i njihov boravak može učiniti lepim ili ružnim doživljajem.

Fizički dokaz omogućava kupcima da zamisle kako će izgledati usluga. Za razliku od fizičkog proizvoda, usluga se ne može doživeti pre nego što se isporuči, što je čini neopipljivom. Ovo, prema tome, znači da potencijalni kupci mogu percipirati veći rizik kada odlučuju da li ili ne da koriste uslugu. Da bi se smanjio osećaj rizika i tako povećala šansa za uspeh, za potencijalne kupce je od vitalne važnosti da vide kako će izgledati proizvod. To se radi pomoću obezbeđivanja fizičkog dokaza - izlaganjem fotografija soba hotela, plaže ili preporuka (npr. šta turisti pišu o sopstvenom iskustvu na toj destinaciji).

Fizički dokaz je sredina u kojoj se pruža usluga i gde firma i kupac ostvaruju interakciju, i svaka opipljiva komponenta koja olakšava izvršenje ili komunikaciju usluge. Fizički dokaz usluge obuhvata sva opipljiva prikazivanja (predstavljanja) usluge kao što su brošure, memorandumi, vizit karte, formati izveštaja, oznake, izgled zgrade, neposredno okruženje, vozila, unutrašnje uređenje, nameštaj, oprema, zaposleni i drugi vidljivi znaci dokaza kvaliteta usluge firme. Uslužne firme treba da pažljivo upravljaju fizičkim dokazom, jer on može imati snažan uticaj na impresije kupaca, naročito kada imaju sasvim malo pokazatelja za ocenu stvarnog kvaliteta usluge. Oznake fizičkog dokaza pružaju izuzetne mogućnosti firmi da pošalje konzistentnu i snažnu poruku u vezi sa svrhom organizacije, nameravanim tržišnim segmentom i prirodnošću usluge.[44] Fizičko okruženje je vrlo važno u uslugama. Prljavi tanjir u restoranu odbiće svakoga i onemogućiti da se usluga doživi onako kako se nameravalo. Još gori utisak ostavlja neuredno osoblje restorana.

Ovde treba ukazati na to da upravo u turizmu „fizička pojava” uslužne ponude igra značajnu ulogu. Turisti, s jedne strane, stavljaju veliku vrednost na panoramu regiona u kojem provode odmor, da-

kle na geografske uslove, kao što su klima, reljef itd. S druge strane, fizičko okruženje pružanja usluge je važan faktor za ocenu kvaliteta upravo za oblast turističkih usluga, npr.: [45]

- arhitektura građevine, veličina, boja i dekoracija prostora, raspored opreme, dizajn nameštaja;
- ambijent, u koji se ubrajaju buka, galama, pratna muzika, razgovori ostalih ljudi, rasveta, vazduh, dekoracija prostora i atmosfera;
- sredstva za rad, kao što su aparati za obradu podataka i aparati za komunikaciju, pomoćna sredstva kod prezentacije za kataloge;
- izgled zaposlenih (odeća, starost, nega tela);
- simboli, kao što su uverenja (dokazi) o licenci (IATA), članstvu (YUTA) i izvrsnosti, ali i redu u poslovnom lokalu i na pisaćem stolu, kao i oblikovanju izloga.

Konačno, uslužna firma može da bira između različitih *procesa* pružanja usluge. Proces čine aktuelne procedure, mehanizmi i tokovi aktivnosti putem kojih se pruža usluga - sistem pružanja i proizvodnje usluge. Procesi treba da budu više od olakšavanja života u preduzeću - oni moraju da pomognu kupcima da dobiju ono što žele. Neke usluge su vrlo kompleksne, zahtevajući da kupac sledi komplikovane i ekstenzivne serije akcija da bi se proces okončao. Loše oblikovani procesi verovatno će naljutiti kupce kada kasnije dožive sporo, birokratsko i neuspešno pružanje usluge. Isto tako, loš proces otežava zaposlenima na prvoj liniji fronta da dobro obavljaju svoj posao, što ima za rezultat nisku produktivnost i povećava verovatnoću neuspeha usluge. Još jedna karakteristika procesa je da li usluga sledi proizvodno-linijski/standardizovani pristup ili je proces sa davanjem ovlašćenja zaposlenim/prilagodljiv po potrebi. Ugostiteljske firme kao što su McDonald's i Marriott nastoje da standardizuju njihove procese pružanja usluga pokušavajući da ponude konzistentnu uslugu tokom njene proizvodnje. Avio-prevoznici i agencije za iznajmljivanje automobila takođe standardizuju svoje poslovanje putem sistema kompjuterske rezervacije i sistema kontrole zaliha.

Nijedna od ovih karakteristika usluge nije sama po sebi bolja ili lošija od druge. Pre je akcenat na tome da su ove karakteristike procesa još jedna forma dokaza koju kupac koristi da bi ocenio uslugu. Na primer, dva uspešna avio-prevoznika, Southwest i Singapore Airlines, slede ekstremno različite modele procesa pružanja usluge. Southwest je no-frills (bez hrane, bez označenih mesta u avionu), prevoznik sa niskom cenom koji nudi česte, relativno kratke domaće letove. Svaki dokaz koji on nudi je u skladu sa njegovom vizijom i tržišnom

pozicijom. Singapore Airlines, s druge strane, se usmerava na poslovne putnike i zainteresovan je za udovoljavanje potrebama individualnih putnika. Njegov proces je otuda veoma prilagođen pojedincu i zaposleni su ovlašćeni da pružaju nestandardnu uslugu, kada je potrebno. Oba avio-prevoznika su bila uspešna. [46]

U literaturi [47] se mogu naći brojne klasifikacije instrumenata marketinga usluga i predloga za rešavanje problema njihovog kombinovanja.

Ove odluke o marketing miksu ne mogu biti donete nezavisno, pošto svaka aktivnost utiče na onu drugu. Odluke moraju biti integrisane, da bi se obezbedila koordiniranost instrumenata marketinga, da bi se ostvario sinergetski efekat. Praksa je pokazala da kombinacija instrumenata marketinga daje bolje rezultate od isključivog oslanjanja samo na jedan instrument, bez obzira na to koliko on bio efikasan. **Optimalna kombinacija** marketing miksa je ostvarena onda, kada se promenom jednog instrumenta ili kombinacije instrumenata ne ostvaruje veća dobit nego što se ostvarivala pri ranijoj kombinaciji.

Pri kombinovanju ovih instrumenata takođe treba imati u vidu da se neki od njih ne mogu prilagoditi u kratkom vremenu. U kratkom roku se obično može izvršiti promena cena, povećanje ulaganja u promociju, povećanje broja prodavaca na terenu, ali je zato za razvoj novih i modifikaciju postojećih proizvoda i usluga, izgradnju skladišta ili sopstvenih prodajnih objekata potreban duži vremenski period. Jednom stvorena kombinacija instrumenata ne može većito trajati, već se moraju povremeno vršiti revizije i neophodna prilagođavanja, jer se menja kako priroda svakog instrumenta tako i njihov međusobni odnos u marketing miksu. Isto tako, ne treba ići u drugu krajnost pa svaki čas menjati postojeću kombinaciju instrumenata. To može da izazove određenu zabunu kod kupaca. Stoga se preporučuje kombinacija koja treba da bude stabilna i prilagodljiva. Ovo na prvi pogled može izgledati kontradiktorno. Dilema se rešava na taj način što će neka trajnija kombinacija da predstavlja nužni okvir za neke neophodne modifikacije.

Iz navedenih primera jasno je da proširenje tradicionalnih 4 P instrumentarijuma marketinga može da pruži značajnu pomoć i uputi na posebnosti specijalnih marketinga, npr. marketinga usluga ili još određenije marketinga u turizmu. S druge strane, dalja proširenja koja se u literaturi prezentiraju na različite načine većinom predstavljaju podslučajeve tradicionalne sistematizacije sa 4 P. Tako se mnogi „novi instrumenti” odnose na područje politike proizvoda, npr. politike programa („paket aran-

žmani”), pozicioniranje proizvoda, oblikovanje proizvoda (fizički dokaz), kvalitet proizvoda, politike komuniciranja (npr. razne vrste javnosti) itd. U odmeravanju dopunskih, odnosno produbljenih mogućnosti promene instrumentarijuma marketinga i „metodološke strogosti”, pretežan broj autora iz domena marketinga nastoji da zadrži tradicionalni koncept marketing miksa sa 4 P, uprkos nekih nedostataka. Većina autora smatra da on pomaže da se shvati centralna uloga marketing koncepta fokusirajući se na jasna, lako razumljiva 4 P. Oni, naime, nisu ubeđeni da se predloženim revizijama tradicionalnog koncepta poboljšava razumevanje marketinga. Smatraju da su u njemu dovoljno široko obuhvaćene i sve nove varijante. Za praktični marketing je važnije od sistematizacije instrumenata u dva, tri, četiri ili više elemenata da se svi ti instrumenti adekvatno obrade.

6.3 Poboljšani marketing miks u turizmu

Napred navedenih 7 P daju sažet, ali ipak generički pregled marketing aktivnosti za uslužne delatnosti, u koje spadaju i ugostiteljstvo i turizam. Ali čak i ovaj marketing miks za usluge ne može adekvatno da zahvati jedinstvenu prirodu usluga i doživljaja turističkog proizvoda. Stoga su brojni autori nastojali da poboljšaju kombinaciju instrumenata za marketing u turizmu.

Kombinacija za koju se smatra da pruža najkorisniji uvid u jedinstvene karakteristike turističkog proizvoda je kombinacija (miks) od osam elemenata koju je dao Morrison.[48] Osnovi od tradicionalna 4 P, Morrison je dodao nova 4 P: ljude (**People**), partnerstvo (**Partnership**), pakovanje (**Packaging**) i programiranje (**Programming**) i tako dobio 8 P. Morrisonov miks obuhvata ključne aktivnosti koje prodavci u turizmu obično obavljaju da bi kreirali inovativne i uzbudljive doživljaje (iskustva) kupaca, bilo da je kupac *gost*, *putnik* ili *posetilac*.

Morrisonova konceptualizacija **ljudi** je više ograničena od one koju smo napred izložili i obuhvata samo zaposleno osoblje. Kupci, koji su tako često ko-proizvođači turističkog doživljaja, su izostavljeni. U turizmu, zaposleno osoblje ima visok nivo kontakata sa kupcima. Da bi se osigurao kvalitet u ovim interakcijama, mora se pažljivo upravljati metodima regrutovanja, obuke, motivacije i nagrađivanja zaposlenih.

Pakovanje se odnosi na način na koji se prezentiraju proizvodi i usluge. Na primer, putovanja mogu biti sa kompletnim aranžmanom i da obuhvataju unapred aranžiran prevoz, ishranu i smeštaj. Ili mogu biti sa nekim minimalnim uslugama, prepuštajući aranžmane prevoza i ishrane klijentu, obez-

beđujući samo usluge razgledanja i vodiča. Pošto se turističke usluge ne mogu analizirati pre kupovine, one treba da budu tako upakovane da postoji dovoljan dokaz o prirodi usluge (npr. brošure sa mnoštvom slika, video materijali i lične preporuke). Izgled osoblja je važan elemenat pakovanja, jer on pruža dokaz o prirodi usluge. Pedantno osoblje na recepciji hotela ili odmarališta implicira da je hotel čist i da se dobro održava.

Programiranje je raspoređivanje aktivnosti marketinga u vremenu i prostoru. Aktivnosti marketinga bi trebalo tako planirati da nisu u neskladu sa drugim značajnim događajima i tako vremenski podešene da različite aktivnosti marketinga jedna drugu dopunjuju. Programiranje obuhvata razvoj specijalnih aktivnosti, događaja ili programa radi povećanja potrošnje kupca ili dodavanja dodatnih apela paketu ili drugu uslugu u ugostiteljstvu/putovanju. Paketi su često sastavljeni imajući u vidu događaj, temu ili program.

Uspostavljanje partnerskih odnosa je važan put za sticanje kredibiliteta, povećanje promotivnog pokrivanja i smanjenje troškova. **Partnerstvo** se odnosi na zajedničke promocije i ostale kooperativne marketing aktivnosti od strane ugostiteljskih i putničkih organizacija. Ako se brojne male organizacije ujedine, onda mogu da ponude širok spektar usluga i tako sveobuhvatnije udovolje potrebama i željama kupaca.

Marketing u turizmu je kooperativna aktivnost, pošto potrošači retko koriste samo jedan brend u konzumiranju ukupnog turističkog doživljaja. Optimalni rezultati se postižu kada se sinergetski kombinuju različiti proizvodi i brendovi radi pružanja jasne i superiorne koristi. Alijanse, ili partnerstva, su potrebne zbog optimalnog vezivanja *sastavnih delova (ingredijenata)* različitih brendova, i ovi se često kombinuju na način i u vreme da se efikasno upravlja tražnom i korišćenjem kapaciteta. Programiranje uvezanog paketa u vreme male tražnje pomaže u borbi sa karakteristikom proizvoda turističke usluge koja je tako važna za finansijski menadžment: nepostojanost, prolaznost turističke usluge.

Sintetizujući sve napred iznete različite tipologije, trojica autora[49] su predložila marketing miks u turizmu sa deset elemenata, koji obuhvataju spektar aktivnosti koje prodavac u turizmu može da koristi da bi optimalno upravljao tržišnom ponudom. On se sastoji od tradicionalna 4 P, tri dodatna marketing P za usluge i tri dodatna P u turizmu koje je sugerisao Morrison: proizvod, cena, promocija, mesto, ljudi, proces, fizički dokaz, pakovanje, programiranje i partnerstvo. Konceptualizacija ljudi koja je data u marketingu usluga se preferira u od-

nosu na onu koju je dao Morrison, pošto obuhvata ne samo zaposlene nego i kupce. Ovi elementi sažeto reflektuju šta prodavac u turizmu može, i često čini, da kontroliše da bi diferencirao tržišnu ponudu, ostvario željeno pozicioniranje brenda i omogućio potrošačevu ocenu te ponude.

Oni su otišli korak dalje i razmotrili kako ovaj prošireni marketing miks može da se prilagodi imperativu održivosti, često izostavljenom u razmišljanju ljudi koji se bave marketingom u turizmu, imajući u vidu sve veće pritiske i inicijative da preduzeća budu više društveno i prema okruženju odgovorna, i predložili prošireni koncept marketing miksa koji može da pomogne prodavcima u turizmu da jednostavno, ali efikasno, udovolje ovim odgovornostima. Da bi to postigli, predložili su tri elementa održivosti, (nova 3 P) koji prožimaju ostalih deset elemenata marketing miksa. Da bi izbegli konfuziju sa elementom ljudi (People), koriste termin *stanovništvo* (Populations) da označe korektnu poslovnu praksu prema zaposlenima i društvenoj zajednici u kojoj organizacija obavlja svoj posao. *Planeta* (Planet) se odnosi na ekološke sisteme u okviru kojih posluje turistička firma. *Profit* (Profit) bi trebalo da uzme u obzir uticaje organizacije na stanovništvo i planetu i odrazi računanje punih troškova radi minimiziranja negativnih eksternalija.

KRATAK PREGLED SADRŽAJA GLAVE

U ovoj glavi najpre se ukazuje na značaj i moguće sistematizacije strategija marketinga. Zatim se detaljno razmatraju alternativne strategije rasta: ekspanzija (penetracija tržišta, razvoj tržišta, razvoj proizvoda) i diverzifikacija (vertikalna - unapred i unazad, horizontalna i dijagonalna). Date su prednosti i nedostaci pomenutih strategija, kao i kriteriji kojih se treba pridržavati prilikom njihovog izbora.

Kada se preduzeće jednom donese odluku o njegovoj strategiji pozicioniranja, spremno je da počne sa planiranjem detalja marketing miksa. Marketing miks je jedan od glavnih koncepata u modernom marketingu. Definiše se kao „set sredstava marketinga koje firma koristi da sprovede svoju strategiju marketinga”. On je rezultat napora preduzeća da izađe u susret potrebama kupaca; to je ono što kupac dobija od preduzeća. To nije prost zbir različitih instrumenata, već kombinacija koja daje sinergetski efekat.

Daju se različite definicije marketing miksa, a zatim ukazuje na postupak iznalaženja optimalne kombinacije instrumenata marketinga i nivo odlučivanja vezane za njihov izbor. Oblikovanje marketing miksa uključuje dve odluke o finansiranju.

Tradicionalni pristup marketing miksu izložen je brojnim kritikama. Neke kritike pristupa 4 P marketing miksu tvrde da on suviše pojednostavljuje realnost marketing menadžmenta. Međutim, čini se da je on još uvek u udžebicima iz marketinga kamen temeljac teorije marketinga.

Pažljivo upravljanje proizvodom, cenom, distribucijom i promocijom će, jasno, biti veoma bitno i za uspešan marketing usluga. Međutim, strategije za 4 P traže neke modifikacije kada se primene na usluge. Pored tradicionalnih 4 P, marketing miks usluga uključuje i nova 3 P: ljude/učesnike (people/participants), fizički dokaz (physical evidence) i proces (process). Izlaganje se završava razmatranjem poboljšanja marketing miksa u turizmu.

PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBU

1. Analizirajte pojedine strategije rasta za različite vrste preduzeća. Popunite strategijski gep.
2. Analizirajte pojedine koncepte marketing miksa.
3. Koji elementi razlikuju marketing miks za usluge od marketing miksa za proizvode?
4. Koje su faze u procesu nalaženja optimalne kombinacije instrumenata marketinga?
5. Koje se kritike upućuju tradicionalnom konceptu marketing miksa?
6. Navedite alternative tradicionalnom konceptu marketing miksa.
7. Odredite marketing miks na primeru turističke destinacije, hotela i restorana.

LITERATURA

1. Bruhn, M. (2004), *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 7., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 53-54; Bruhn, M. (2009), *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 9., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 53-54; Bruhn, M. (2010), *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 10., überarbeitete Auflage, Wiesbaden, str. 53-54; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), *Marketing: Grundlagen marktorientierte Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 10., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, str. 282.
2. Brassington, F. And Pettitt, S. (2005), *Essentials of Marketing*, Pearson Education, Harlow, England, str. 393 i 411.
3. Fifield, P. (2007), *Marketing Strategy: The Difference Between Marketing and Markets*, Third edition, Elsevier, Amsterdam, str. 16.
4. Bruhn, M. (2004), str. 54; Bruhn, M. (2009), str. 54; Bruhn, M. (2010), str. 54.
5. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 284.
6. Isto, str. 283.
7. Isto, str. 284-285.
8. Isto, str. 285-286.
9. Becker, J. (1998), *Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategisches und operativen Marketing-Managements*, 6. Auflage, Verlag Vahlen, München, str. 147-388.

10. Freyer, W. (2009), *Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich die Tourismuswirtschaft*, 6., überarbeitete und ergänzte Auflage, Oldenbourg Verlag, München, str. 371 i 413.
11. Drucker, P. F. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Heineman, London, str. 765-781; Senić, R. (1993), *Upravljanje rastom i razvojem preduzeća*, „Savremena administracija”, Beograd, str. 107-110.
12. Bradley, F. (1995), *Marketing Management*, Prentice-Hall, London, str. 238.
13. Kotler, P. (1980), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Fourth Edition, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, str. 73.
14. Kreutzer, R. T. (2010), *Praxisorientiertes Marketing: Grundlagen - Instrumente - Fallbeispiele*, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 160-161.
15. Kotler, P. (1980), str. 74.
16. Scheuing, E. E. (1974), *New Product Management*, The Dryden Press, Hinsdale, Illinois, str. 13.
17. Arbeitskreis „Diversifizierung” der Schmalenbach-Gesellschaft (1973), *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, str. 293.
18. Weyand, R. (1975), *Diversifikation*, Verlag für Unternehmensführung Dr Max Gehlen, Baden-Baden, str. 32-33.
19. Senić, R. (1993), *Upravljanje rastom i razvojem preduzeća*, „Savremena administracija”, Beograd, str. 347-416.
20. Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategies: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, str. 300.
21. Kreiken, J. (1980), Effective Vertical Integration and Disintegration Strategies, u Gluck, W. F., *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill Book Company, New York, str. 256.
22. Porter, M. E. (1980), str. 302-315; Senić, R. (1993), str. 387-402.
23. Moutinho, L. (2000), Strategic Planning, u Moutinho, L. (ed.), *Strategic Management in Tourism*, CABI Publishing, Wallingford, UK, str. 277.
24. Cunill, O. M. (2006), *The Growth Strategies of Hotel Chains: Best Business Practices by Leading Companies*, str. 69-72.
25. Kreutzer, R. T. (2010), str. 163-164.
26. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice Hall Europe, London, str. 109; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), *Principles of Marketing*, Fourth European Edition, Pearson Education, Harlow, England, str. 34; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), *Principles of Marketing*, twelfth edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 12 i 50.
27. Milisavljević, M. (1998), *Marketing*, osamnaesto izmenjeno izdanje, Poslovna škola „Megatrend”, Beograd, str. 23.
28. Culliton, J. W. (1948), *The Management of Marketing Costs*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Boston, MA: Harvard University.
29. Borden, N. H. (1968), The Concept of the Marketing Mix, u Britt, S. H. and Boyd, H. W. eds., (1968), *Marketing Management and Administrative Action*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1968, str. 31; Borden, N. H. (1958), Note on the Concept of the Marketing Mix, by Fellows of Harvard University, u Kelley, E. J. and Lazer, W., eds., *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, R. D. Irwin, Homewood, Ill.; Borden, N. H. (1964), The Concept of the Marketing Mix, *Journal of Advertising Research*, Vol. 4 (June), str. 2-7.
30. McCarthy, E. J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin, Illinois.
31. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 111; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 35; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 51.
32. Holloway, J. C. (2004), *Marketing for Tourism*, fourth edition, Prentice Hall - Financial Times - Pearson Education, Harlow, England, str. 52-53.
33. Isto, str. 53.
34. Milisavljević, M. (1998), str. 25; Scheuch, F. (1996), *Marketing*, 5. Auflage, Verlag Vahlen, str. 436.
35. Jobber, D. (2001), *Principles & Practice of Marketing*, Third Edition, McGraw-Hill Publishing Company, London, str. 15-19; Jobber, D. (2004), *Principles and Practice of Marketing*, 4th edition, McGraw-Hill Book Company, London, str. 19; Jobber, D. and Fahy, J. (2006), *Foundations of Marketing*, 2nd edition, McGraw-Hill Book Company, London, *Osnovi marketinga*, prevod, „Data Status”, Beograd, str. 12.
36. Rosebner, L. J. (1977), *Marketing*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, str. 41.
37. Grönroos, C. (1997), From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing, *Management Decision*, Vol. 35, Issue 4, str. 322-330.
38. Bojanić, D. (2008), Hospitality marketing mix and service marketing principles, u Oh, H. (ed.), *Handbook of Hospitality Marketing Management*, Butterworth-Heinemann /Elsevier Ltd., Oxford, str. 72-73; van Waterschoot, W. & Van dr Bulte, C. (1992), The 4P classification of the Marketing Mix Revisited, *Journal of Marketing*, Vol. 56, October, str. 83-93.
39. Freyer, W. (2009), str. 425.
40. Renaghan, L. (1981), A New Marketing Mix for the Hospitality Industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 22, August, str. 31-36; Bojanić, D. (2008), str. 81-82; Reid, R. D. and Bojanić, D. (2006), *Hospitality Marketing Management*, fourth edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str. 19-20; Reid, R. D. and Bojanić, D. (2010), *Hospitality Marketing Management*, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str. 18-19.
41. Brassington, F. and Pettitt, S. (1997), *Principles of Marketing*, Pitman Publishing, London., str. 927; Brassington, F. and Pettitt, S. (2005), *Essentials of Marketing*, Prentice Hall - Financial Times - Pearson Education, Harlow, England, str. 437.
42. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. (2006), *Service Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm*, 4th edition, McGraw-Hill International Edition, Boston, str. 26-27.
43. Freyer, W. (2009), str. 426; Middleton, V. T. C. and Clarke, J. (2001), *Marketing in Travel and Tourism*, Third edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 95; Middleton, V. T. C., Fyall, A., Morgan, M. and Ranchhod, A. (2009), *Marketing in Travel and Tourism*, Forth edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 144.
44. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. (2006), str. 27.
45. Freyer, W. (2009), str. 426.
46. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. (2006), str. 27.
47. Scheuch, F. (2002), *Dienstleistungsmarketing*, 2. Auflage, Verlag Vahlen, München, str. 28-52.
48. Morrison, A. (1989), *Hospitality and Travel Marketing*, Delmar Publishers Inc., New York, str. 503-505.
49. Pomeroy, A., Johnson, L. and Noble, G. (2009) Sustainable tourism marketing: What should be in the mix? *ANYZMAC*, str. 5-7.

DEO 4: TAKTIČKI MARKETING

- **GLAVA 10: POLITIKA PROIZVODA U TURIZMU**
- **GLAVA 11: POLITIKA CENA U TURIZMU**
- **GLAVA 12: KANALI DISTRIBUCIJE U TURIZMU**
- **GLAVA 13: INTEGRISANE MARKETING KOMUNIKACIJE U TURIZMU**
- **GLAVA 14: UPRAVLJANJE MASOVNIM KOMUNIKACIJAMA U TURIZMU**
- **GLAVA 15: UPRAVLJANJE LIČNIM KOMUNIKACIJAMA U TURIZMU**

POLITIKA PROIZVODA U TURIZMU

"Proizvod je nešto što je napravljeno u fabrici; marka je nešto što potrošač kupuje. Proizvod može biti kopiran od konkurenata; marka je jedinstvena. Proizvod može brzo zastariti; uspešna marka ostaje za sva vremena." (S. King)

CILJEVI IZUČAVANJA

Ova glava pomoćiće vam da bolje razumete:

1. *savremeni koncept proizvoda i dimenzije njegovog oblikovanja.*
2. *alternativne definicije proizvoda u turizmu.*
3. *turistički proizvod posmatran sa aspekta koristi.*
4. *politiku i konceptualni model funkcija marke, značaj marke za turizam, elemente i strategije marke.*
5. *nivo odlučivanja o politici proizvoda i programa.*
6. *strategijsko i operativno oblikovanje proizvodnog programa.*
7. *varijacije i diferenciranje proizvoda.*
8. *eliminisanje proizvoda iz proizvodnog programa.*

1 SAVREMENI KONCEPT PROIZVODA I DIMENZIJE NJEGOVOG OBLIKOVANJA

Do sada smo se usmeravali na proces marketing menadžmenta, naglašavajući kako menadžer marketinga identifikuje i definiše ciljna tržišta i formuliše strategije za zadovoljavanje potreba tržišta. Sada našu pažnju usmeravamo na elemente ponude marketing miksa, putem kojih će se te potrebe ispuniti. Još preciznije, ovo je prva od nekoliko glava koje će se baviti sa komponentama marketing miksa. Počinjemo sa proizvodom kao komponentom marketing miksa iz dva razloga. Prvo, to je najvažnija stvar koju firma ima da ponudi - njen razlog postojanja. Drugo, svi ostali elementi marketing miksa se logično izvode iz proizvoda i njegovog tržišta. Menadžer marketinga ne može da odredi cenu, oblikuje strategiju promocije ili kreira kanal distribucije sve dok firma nema proizvod za prodaju.

1.1 Šta je proizvod?

Da bi se u potpunosti sagledale mogućnosti proizvoda kao instrumenta marketing miksa i jednog od najznačajnijih izvora za rast preduzeća, korisno je

najpre ustanoviti šta je, zapravo, proizvod. Proizvod se često opisuje kao *raison d'être* preduzeća, njegov sine qua non. Mada postoje određene opasnosti u sleđenju strategije koja je u potpunosti orijentisana na proizvod, proizvodi su, ipak, vitalni za poslovanje preduzeća, jer bez proizvoda ili usluge nema nikakvog posla. Odluke o proizvodu su od centralnog značaja za oblikovanje kako strategije marketinga („proizvod je srce marketinga“), tako i strategije preduzeća i te odluke treba da budu donele u okviru smernica misije i ciljeva preduzeća. Ovim se želi reći da su razvoj novog proizvoda, poboljšanje, dopuna i eliminisanje postojećeg proizvoda, tj. atraktivno oblikovanje programa prodaje, od centralnog značaja za opstanak, dalji rast i razvoj preduzeća u sve oštrijoj konkurentskoj borbi.

Uprkos svih superlativa o značaju proizvoda, danas još uvek postoji mala saglasnost oko toga šta je proizvod. Pojam *proizvod* se različito interpretira. On se može posmatrati pretežno sa tehničkog aspekta, kao rezultat proizvodnog procesa. Ali, pored toga, postoji tržišno orijentisani aspekt, koji u proizvodu prvenstveno vidi sredstvo za zadovoljavanje potreba. Sa ovog aspekta biće prezentirani različiti koncepti proizvoda.

Vekovima se proizvod posmatrao kao fizički predmet, stvar, dok usluge nisu ni smatrane proizvodima, delom zbog toga što nisu mogle da se uklope u ovu kategoriju. Danas se proizvod definiše mnogo šire. Taj širi aspekt proizvoda mora se prihvatiti stoga što se proizvod i politike i strategije vezane za njega mogu primeniti za rešavanje mnogih problema, kako u privrednim tako i u vanprivrednim delatnostima. „*Proizvod je ukupan paket koristi koje kupac dobija kada kupuje*“.[1] Ističući da reč proizvod ima nekoliko značenja, Kotler[2] ga definiše veoma široko na sledeći način: *proizvod je bilo šta što može biti ponuđeno tržištu za privlačenje pažnje i posmatranje, sticanje, upotrebu ili potrošnju i da na taj način zadovolji želju ili po-*

trebu. Proizvodi obuhvataju više od samo opipljivih dobara. Široko definisani, proizvodi obuhvataju *fizičke predmete* (automobile, knjige), *usluge* (friziranje, koncerti, putovanja), *doživljaje* (svet Volta Diznija), *dogadjaje* (sportski događaji, godišnjice firme), *lica* (Majkl Džordan, Barbara Strejssend), *mesta* (Havaji, Sv. Stefan), *vlasništva* (nekretnine, akcije), *organizacije* (Crveni krst, izviđači), *informacije* (enciklopedije, časopisi, CD, internet), *ideje* (planiranje porodice, bezbedna vožnja) ili kombinaciju ovih entiteta. O ovom konceptu već je bilo reči u glavi 1.

Proizvod se tradicionalno posmatrao kao fizički predmet (stvar) ili usluga koji se razmenjuju. Na jednom kraju, tržišna ponuda se može sastojati samo od *opipljivog proizvoda*, kao što je sapun, pasta za zube ili so, bez ikakvih usluga. S druge strane su samo *usluge*, za koje se ponuda sastoji primarno od usluge. Primer su finansijske usluge. Između ova dva ekstrema moguće su mnoge kombinacije proizvoda i usluga. Ali, mogu se prodavati i *ljudi*. Glumci, sportisti, političari, profesori - čak i studenti - mogu biti prodati. Ovo prodavanje ličnosti nije u bukvalnom smislu, da ih zaista možemo „kupiti”, nego njihovim uvažavanjem (poklanjanjem pažnje), kupovinom njihovih CD, kasete, knjiga ili gledanjem njihovih filmova. Mogu se pro davati i *mesta*, ukoliko se spoznaju njihove mogućnosti za lokaciju preduzeća, organizovanje kongresa, turizam i sl. Letimičan pogled na oglase u novina daće brojne primere propagande koja promovise posetu nekim mestima. Mogu se prodavati *ideje*, kako one „za” tako i one „protiv”, i to u meri u kojoj prihvatimo način ponašanja koji je sa njima povezan. Fizička spremnost i izgled, zaštita energije, zaštita prirode, redovna medicinska kontrola se podstiču, dok se pušenje, zagađenje okoline, korišćenje droge obeshrabruje. Moglo bi se, dakle, sasvim paušalno reći da je proizvod sve ono što može da se proda: robe, usluge, ličnosti, mesta, organizacije i ideje.

Pored svih ovih aplikacija, marketing se može koristiti takođe za promovisanje kako *preduzeća*, tako i *neprofitnih organizacija* kao *proizvoda*. Mnoga preduzeća nastoje da stvore pozitivne stavove javnosti putem propagande i odnosa sa javnošću. TV stanice pokreću kampanje za povećanje broja gledalaca i dobijanje podrške javnosti. *Prodavnice* se, takođe, prodaju kao proizvodi. Mušterije prodavnice dobijaju ne samo robu koju tamo kupuju, već i imidž koji ta prodavnica prenosi. U tom smislu, cela prodavnica je jedna organizacija koja se prodaje.

Možda je najznačajnije savremeno korišćenje marketinga njegova *primena u neprofitnim organizacijama*. Ljudi iz marketinga savetuju dobrotnorne organizacije kako da dođu do neophodnih sredstava, muzeje, galerije, simfonijske orkestre, kako da dođu do publike i privuku patrone. Srpsko lekarsko društvo može da lansira kampanju za poboljšanje imidža lekara, a Savez ekonomista Srbije može da učini to isto za ekonomiste. Sa smanjenjem interesovanja za studije na određenim fakultetima, fakulteti i univerziteti uočavaju potrebu da agresivnije prodaju svoje usluge privlačeći nove kandidate i nudeći razne kurseve za inovaciju znanja. Političke partije ulažu mnogo znanja i novca u nastojanju da stvore moderan izgled.

Još jedna savremena primena marketinga je *marketing zemalja (država)*. Zemlje pokreću međunarodne kampanje da bi komunicirale važne stvari o sebi građanima drugih zemalja. Događaji koji su iza nas dovoljno ubedljivo govore o ovom aspektu marketinga.

1.2 Alternativne definicije proizvoda u turizmu

Dosadašnji teorijski doprinosi domaćih i stranih autora, koji su se bavili pitanjem određivanja sadržaja proizvoda u turizmu, nisu jedinstveni. Ti doprinosi bi se mogli svrstati u četiri grupe:[3]

1. grupa: to su oni teorijski stavovi koji turistički proizvod smatraju „smesom” različitih elemenata kao njegovih konstituivnih delova.

2. grupa: oni stavovi koji simplifikuju proizvod u turizmu i akcentu stavljaju na detaljnu analizu samo jednog elementa (ili nekoliko elemenata), tj. turistički proizvod se posmatra sa aspekta pojedinačnih nosilaca ponude (npr. ugostiteljska, tj. hotelijerska preduzeća, turističke agencije i dr.).

3. grupa: oni stavovi koji akcentu stavljaju na tzv. „izvorne” i „izvedene” elemente turističke ponude.

4. grupa: oni stavovi teoretičara koji proizvod u turizmu tumače kao integrisani i parcijalni turistički proizvod.

1. Sveobuhvatni ili ukupni turistički proizvod. Konceptualizacija proizvoda u putovanju i turizmu kao grupe komponenata ili elemenata skupljenih u „paket” odabran da zadovolji identifikovane potrebe kupca, koji se mogu zajedno oblikovati, menjati i podešavati na mnogo različitih načina je vitalni zahtev koji se postavlja pred marketing menadžera. Posmatrajući turistički proizvod sa stanovišta potrošača - posetioca, turiste, Medlik i Middleton ističu: „Sve dotle dok je reč o turistima, proizvod pokriva kompletan doživljaj od momenta kada on

napušta kuću do momenta kada se u nju vraća”.[4] Sa stanovišta potencijalnog kupca, imajući u vidu bilo koju vrstu turističke posete, proizvod se može definisati kao amalgam ili paket opipljivih i neopipljivih komponenti, zasnovanih na aktivnostima na destinaciji. Paket se percipira od strane turista kao iskustvo (doživljaj) koji je na raspolaganju po određenoj ceni. Postoji pet glavnih komponenata u sveobuhvatnom proizvodu: atrakcije i okruženje destinacije, objekti i usluge na destinaciji, pristupačnost destinaciji, imidž destinacije i cena za potrošača.[5] O ovim komponentama ukupnog turističkog proizvoda bilo je reči u glavi 4, kod analize turističke ponude.

Već je više puta ukazano na to da se u turističkoj privredi doduše proizvode mnoge turističke usluge od različitih proizvođača u turizmu, dok su za turističkog kupca od manjeg značaja te pojedinačne parcijalne komponente, nego njihova celokupnost. Kupac se manje interesuje za pojedinačne parcijalne komponente turističkog proizvoda, odnosno turističke usluge, koje se proizvode od pojedinih nosilaca usluga, nego za sveobuhvatni, celovit turistički proizvod („paket usluge”). Kao dalja posebnost koja se odnosi na turizam je da se celokupnost uslužne ponude može da prikaže kao lanac usluge (vidi glavu 2).

Sa aspekta potencijalnog kupca u turizmu, u turističke usluge se ubrajaju svi proizvodi/usluge koje turisti traže pre, za vreme i posle putovanja. U pojedinostima, različite parcijalne turističke usluge proizvode različita turistička preduzeća: transportna preduzeća pružaju usluge prevoza, hoteli usluge smeštaja i ishrane, vođe puta organizaciju putovanja, industrija suvenira suvenire, izdavači publikacije za odmore, geografske karte, vodiče, razglednice itd. Pa ipak, ove različite parcijalne komponente često ispunjavaju želje putnika samo ako se uzmu kao celina. Sva turistička preduzeća, kao i nekolicina neturističkih preduzeća daju svoj doprinos proizvodnji ukupnog turističkog proizvoda (usluge putovanja ili turističke usluge). Pri tom se „ukupni proizvod turizma” sastoji iz svega što se proizvodi za turiste ili što turisti kupuju (određivanje turističke usluge koje je orijentisano prema kupcu, odnosno tražnji). Za ukupnu turističku ponudu su karakteristični paušalna ponuda („*paket aranžman za putovanja*) od strane organizatora putovanja, kao i ponuda turističkih mesta i regiona („*destinacija putovanja*”).

Organizator putovanja (tour-operator) sastavlja set različitih parcijalnih usluga, kao što su prevoz, smeštaj, ishrana, vođstvo puta itd. u ukupan paket, *paušalno putovanje*, i nudi ovaj ukupan paket.

Posrednik u putovanju (putnička agencija) aranžira ove paušalne ponude, a različiti nosioci usluga proizvode pojedine komponente tokom sprovođenja putovanja. Turističke *destinacije* isto tako nude set usluga, ovde pre svega od prirodne i izvedene ponude. *Prirodna ponuda* obuhvata panoramske i geografske specifičnosti, kao što su pejzaž, priroda, flora, fauna, klima itd. kao i antropogenu ponudu, dakle ponudu koja je oblikovana karakterom ljudi, kao što su kultura, tradicija, umetnost, muzika, arhitektura itd. Uz to dolazi još i *izvedena ponuda*, posebno prenočište, ishrana, zabava, sport, kultura, rekreacija u slobodnom vremenu itd.

Turistička privreda se sve više shvata kao „multiproizvodno preduzeće” koje nudi paletu proizvoda iz domena prevoza, smeštaja, ishrane, aranžiranja putovanja itd. Dok potencijalni kupci žele da dožive celinu ovih parcijalnih proizvoda, proizvodnja i prodaja turističkih usluga često se odvija relativno izolovano od strane različitih turističkih preduzeća. Za ukupnu paletu proizvoda i njegove pojedine komponente neophodan je *koordinirani marketing*. [6] Napomenimo još jednom da se turistički proizvod može posmatrati i kao *lanac usluge* (glava 2).

2. Proizvod individualnog turističkog preduzeća. Ne umanjujući na bilo koji način opštu validnost i relevantnost napred navedenog sveobuhvatnog posmatranja turističkog proizvoda, treba priznati da avio-prevoznici, hoteli, atrakcije, davaoci auta u najam i ostale proizvodne organizacije u turizmu i ugostiteljstvu, generalo zauzimaju mnogo uže stanovište o proizvodima koje prodaju. Oni se primarno fokusiraju na sopstvene usluge. Iz tog razloga, sveobuhvatni koncept proizvoda određuje kontekst u kojem se sprovodi marketing u turizmu, ali on ima samo ograničenu vrednost u usmeravanju odluka o praktičnom oblikovanju proizvoda koje menadžeri individualnih proizvodnih organizacija treba da donesu. Međutim, aspekt komponenti proizvoda još uvek važi, jer je u prirodi uslužnih proizvoda da se mogu deliti ili razložiti u serije specifičnih uslužnih operacija ili procesa, koji se kombinuju da bi se sastavili određeni proizvodi koje kupci kupuju. Prema tome, za posetioca hotela (poslovni ili godišnji odmor), proizvod hotela je (ili bi trebalo da bude) sofisticirani „paket” doživljaja pri pružanju usluge, koji bi se mogli po stavkama prikazati na sledeći način: [7]

- Inicijalno iskustvo i reakcije u izboru iz vodiča, brošura ili Web site.
- Iskustvo sa procesom bukiranja.
- Prva impresija po ulasku u hotel - oblikovanje fizičkog ambijenta.

- Proces na recepciji po dolasku - kontakt sa osobljem kuće na „prvoj liniji fronta”.
- Standard sobe i nivo njene opremljenosti.
- Doživljaj gosta - interakcija sa zaposlenim osobljem tokom boravka.
- Obezbeđivanje obroka i dodatnih usluga.
- Proces odjave pri odlasku.
- Svako praćenje, kao što je direktna pošta, koja se kasnije prima.

Ovo nije iscrpna lista, ali može da posluži za to da se naglasi da je svaki individualni proizvod sastavljen od serije elemenata ili procesa koji se kombinuju da bi se zadovoljile potrebe kupca.

Da bi se spojila dva distinktivna aspekta turističkog proizvoda - sveobuhvatni i individualni aspekt posmatranja - moguće je posmatrati ih kao dve različite dimenzije. **Sveobuhvatni aspekt** je horizontalna dimenzija u smislu da su u njega uključene serije komponenata individualnog proizvoda. Kupci kao pojedinci, ili tour-operatori koji deluju kao proizvođači, mogu napraviti svoj izbor da bi ostvarili ukupan doživljaj. Nasuprot, **stanovište uslužnog preduzeća** je vertikalna dimenzija operacija i procesa isporuke specifične usluge organizovane oko individualnih potreba i želja ciljnih segmenata kupaca. Preduzeća obično vode računa o njihovim interakcijama sa drugim organizacijama na horizontalnoj dimenziji (uspostavljanje mreže i saradnja na proizvodu), ali njihov glavni interes je vertikalna dimenzija sopstvenih operacija.[8]

3. Turistički proizvod u formi izvornih i izvedenih elemenata turističke ponude. Od mnoštva stavova koji su posvećeni važnosti tzv. atraktivnih, komunikativnih i receptivnih faktora u turizmu navešćemo samo J. Krippendorfa. Polazeći od bitnih obeležja turističkog proizvoda, među kojima je svakako najvažnije da je on spoj materijalnih i nematerijalnih elemenata, Krippendorf navodi tzv. „faktore” koji su značajni za njegovo formiranje:[9]

- **proizvodni faktori** (geografski položaj, vegetacija, klima i sl.),
- **opšti faktori ljudskog postojanja i ponašanja** (jezik, mentalitet, gostoljubivost, folklor, kultura, privreda, politika),
- **opšta infrastruktura** (saobraćajni položaj i povezanost, struktura naselja, komunalna opremljenost),
- **turistička opremljenost** (posebna infrastruktura vezana za turistička putovanja, organizacija prihvata, informisanje, snabdevanje, zabava, sportske aktivnosti i sl.).

Prva tri faktora Krippendorf označava kao **faktore izvorne ponude**, a poslednji kao **faktor izvedene ponude**. Izvorni faktori se ne mogu menjati u

kratkom roku. Neki od njih (klima i sl.) čak ni u vrlo dugom roku, dok je za promenu izvedenih faktora potreban kraći period vremena (bilo u izgradnji, bilo u njihovom doterivanju).

2 TURISTIČKI PROIZVOD POSMATRAN SA ASPEKTA KORISTI

Pre detaljnijeg razmatranja dimenzija turističkog proizvoda važno je imati u vidu stav potrošača o tome šta preduzeća svih tipova nude na prodaju. Klasična Levittova izjava je veoma jezgrovita: „Ljudi ne kupuju proizvode, oni kupuju očekivane koristi. Koristi su te koje čine proizvod”. Razvijajući ovu ideju, Kotler ističe da kupac traga za određenim koristima. Postojeći proizvodi su samo sadašnji način pakovanja tih koristi. Kompanija mora biti sve-sna svih načina na koje kupci mogu dobiti traženo zadovoljstvo. To definiše konkurenciju. Proces istraživanja percepcija koristi proizvoda za ciljnog kupca i oblikovanje ili adaptiranje proizvoda da bi se podmirila njihova očekivanja čini, naravno, srž teorije i prakse marketinga. U principu, ne postoji razlika između stanovišta koristi proizvoda primenjenog na turizam ili bilo koje druge delatnosti koja proizvodi potrošna dobra.

2.1 Kategorije uslužne (turističke) ponude

U ovoj glavi tragamo za odgovorom na pitanje: **Šta bi trebalo da bude jezgro i dodatni elementi uslužnog proizvoda?** Termin „proizvod” se koristi da bi se opisale kako ponude opipljivih proizvoda, tako i ponude relativno neopipljivih usluga. Polazna tačka za razumevanje prirode proizvoda je prihvatanje generičke definicije proizvoda kao kompleksa opipljivih i neopipljivih atributa, uključujući funkcionalne, socijalne i psihološke koristi. Po Kotleru, kao što smo videli, proizvod može biti fizički opredmećeno dobro, usluga, doživljaj, događaj, ličnost, mesto, vlasništvo, organizacija, informacija, ideja ili bilo koja njihova kombinacija.

Dok ova definicija pretenduje da bude univerzalna po svom domenu, Kotler[10] ističe da postoje značajne razlike između različitih ponuda proizvoda, da komponenta usluga može biti minorni ili glavni deo ponude, i pravi razliku između sledećih pet kategorija ponude:

1. Samo opipljiv proizvod. Ponuda se sastoji prvenstveno od opipljivog proizvoda kao što je sapun, pasta za zube ili so. Uz proizvod ne idu nikakve usluge.

2. Opipljiv proizvod sa pratećim uslugama. Ponuda se sastoji od opipljivog proizvoda zajedno sa jednom ili više usluga da bi se pojačala njegova privlačnost za potrošače. Na primer, proizvođač

automobila mora da prodaje nešto više od samog automobila. Kako Levitt [11] primećuje, što je generički proizvod više tehnološki sofisticiran (npr. automobili i kompjuteri), to je njegova prodaja više zavisna od kvaliteta i raspoloživosti pratećih usluga kupcima (npr. izložbeni saloni, opravke i održavanja, sredstva za aplikaciju, obučenosn operatera, saveti za instaliranje, ispunjavanja garancije). U ovom smislu, proizvođači automobila kao što su Mercedes, Ford i General Motors su verovatno više uslužno nego proizvodno intenzivni, sa rastućim udelom njihovih prihoda koji dolaze od finansijskih usluga (npr. leasing paketi) koje nude kupcima. Bez njihovih usluga, prodaja će se smanjiti.

3. Hibridna ponuda. Mnogi davaoci usluge, pored svoje osnovne usluge, nude i fizičke proizvode. Ova ponuda se sastoji od jednakih delova opipljivog proizvoda i usluge. Na primer, ljudi navraćaju u restorane kako zbog njihove hrane tako i zbog usluge.

4. Glavna usluga uz prateće neznatne proizvode i usluge. Ponuda se sastoji od glavne usluge zajedno sa dodatnim uslugama i/ili proizvodima koji je podržavaju. Na primer, putnici koji putuju avionom kupuju uslugu prevoza. Oni stižu na svoje odredište, a da im se ne ponudi bilo šta opipljivo za njihov novac. Međutim, putovanje uključuje i neke opipljive proizvode kao što su hrana i piće, slušalice i časopisi u avionu. Za svoju realizaciju, usluga zahteva kapitalno intenzivno dobro - avion, ali primarna stavka je sama usluga.

5. Samo usluga. Ponuda se primarno sastoji od usluge. Ovde se mogu navesti primeri čuvanja dece, psihoterapije i masaže.

Činjenica da je većina proizvoda obično kombinacija opredmećenih proizvoda i usluga već je oдавно poznata. U stvari, kupci ne kupuju proizvod kao takav, već koristi koje proizvod nudi. Prema tome, najvažniji elemenat marketing miksa organizacije je njena „ponuda”, u ovom slučaju to je „uslužna ponuda”. Otuda je imperativ da se pravilno shvati šta, zapravo, čini uslužnu ponudu sa staništa kupca i prodavca.

Kod turističkih usluga, sa aspekta kupca, materijalna dobra su od podređenog značaja, u prvom planu su nematerijalne usluge. Svakako, većina turističkih usluga se ne može pružiti bez postojanja odgovarajućih materijalnih dobara. Na primer, za uslugu smeštaja su, doduše, neophodna i materijalna dobra: zgrada hotela, krevet itd., pa ipak se glavnom uslugom smatra „usluga prenoćišta”. Za prevoz su neophodna vrlo kapitalno intenzivna prevozna sredstva (avion, železnica, autobus) i transportni putevi (aerodromi, šine, putevi), pa ipak u

prvom planu je kao glavna usluga prevoz od mesta A do mesta B.

2.2 Koncept slojevitosti (nivoa) uslužne ponude

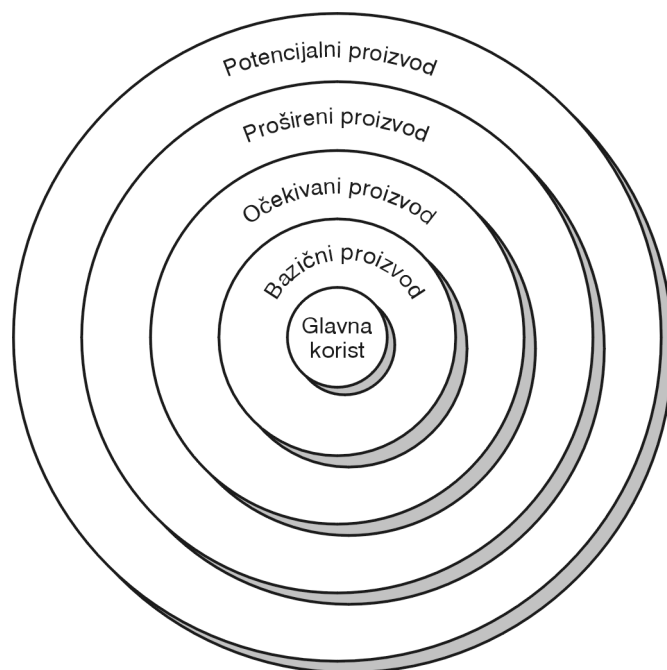
Aspekt sveobuhvatnog, celovitog, ukupnog turističkog proizvoda je veoma važan za marketing odluke koje donose individualna preduzeća u turizmu. On određuje međusobnu povezanost i domen za saradnju i partnerstvo između dobavljača u različitim sektorima industrije, na primer, prevoza i smeštaja. Ali pri oblikovanju njihovog proizvoda, ljudi iz marketinga treba da razmotre i interne dimenzije proizvoda, pored specifične ponude oko njihovih uslužnih operacija. Menadžeri marketinga treba da razmišljaju o različitim nivoima proizvoda, odnosno hijerarhije vrednosti za kupca.

U okviru uslužne ponude mogu se razlikovati brojni elementi, od kojih su neki fundamentalni za prirodu proizvoda, dok ga drugi rafiniraju ili diferenciraju. Danas je u literaturi iz oblasti marketinga veoma prisutan *koncept slojevitosti* ili *nivoa proizvoda* u njegovoj oceni sa aspekta kupca. Ovaj model je poznat pod različitim imenima i interpretira se na mnogo različitih načina. Model je prvobitno predložio Levitt[12] i po njemu proizvod se sastoji iz četiri sloja: generički, očekivani, prošireni i potencijalni proizvod. Većina autora zastupa tezu da se proizvod sastoji iz više slojeva, nivoa ili dimenzija: dva, tri, četiri ili pet: 1) glavna korist, 2) bazični proizvod, 3) očekivani proizvod, 4) prošireni („željeni”) proizvod i 5) potencijalni („neočekivani”) proizvod.[13] Čini se, ipak, da je za turističke usluge dovoljno razlikovanje jedne osnovne i dve dopunske usluge.

Kotler je vremenom sve dalje razvijao i diferencirao nivoa proizvoda. Dok je 1989. govorio samo o tri nivoa pojma proizvoda (osnovni proizvod, formalni proizvod i prošireni proizvod), već 1995. godine on razlikuje pet konceptijskih nivoa proizvoda: osnovni proizvod odnosno koristi, dalje generički, očekivani, uvećani (željeni) i potencijalni (neočekivani) proizvod. Njegovi koncepti, koji su se pre svega odnosili na marketing materijalnih dobara, daju dobre smernice i za turistički marketing. Odmah potom (1996), on navodi da menadžer u ugostiteljstvu treba da razmišlja o proizvodu na četiri nivoa: osnovni proizvod, olakšavajući proizvod, podržavajući proizvod i uvećani proizvod. Prikazaćemo dve njegove zadnje koncepcije, pri čemu će predmet detaljnije obrade biti ona koja se odnosi na ugostiteljstvo i turizam.

Kotler sugerise da u planiranju svoje tržišne ponude preduzeće treba da razmišlja o pet nivoa pro-

Slika 10-1 Pet nivoa proizvoda[14]



izvoda: glavna korist, bazični, očekivani, prošireni i potencijalni proizvod. Svaki nivo mora da ponudi dalju dodatnu korist za potrošača. Svih pet nivoa čine **hijerarhiju vrednosti za potrošača**. Slika 10-1 prikazuje bazičnu anatomiju proizvoda kao seriju pet koncentričnih prestenova.

Najfundamentalniji nivo je **glavna korist (suština, jezgro, supstanca) proizvoda**, fundamentalna usluga ili korist koju kupac zaista kupuje. To je glavni razlog za njegovo postojanje i kupovinu. Može da ima različite vrednosti za različite potrošače, rangirajući se od nule ili čak negativne (izbegavanje) do ekstremne privlačnosti. Odgovara na pitanje: Šta je kupac zaista kupio i kojim se poslom bavimo? Svaki proizvod ili usluga sastoji se od usluga ili sličnih koristi koje rešavaju problem, a koje potrošači traže kada kupuju proizvod. Zadovoljava funkcionalne potrebe kupaca putem fizičkih svojstava proizvoda. Osnovna usluga upravo obezbeđuje centralne koristi koje kupci traže za rešenje problema. Otuda, kada se oblikuje proizvod, prvo se mora odrediti suština ili glavne koristi koje će proizvod pružiti potrošačima. U slučaju hotela, gost koji prenoći kupuje u stvari „mir i san”. U slučaju ruža za usne kupuje se „nada i lepota”. Kupac bušilice ne kupuje samu bušilicu, već kupuje „rupu”. Proizvođači moraju gledati na sebe kao nekoga ko pruža te koristi. Preduzeće može imati nekoliko osnovnih usluga. Na primer, neki avio-prevoznik može nuditi usluge dovoženja i odvoženja sa aerodroma do stana, kao i prevoz na velike udaljenosti.

Kao glavni, osnovni proizvod ili - još bolje - usluga u turizmu smatraju se različite osnovne tu-

rističke usluge pojedinačnih turističkih preduzeća, kao što su usluge organizacije putovanja, prevoza, smeštaja, ishrane, posredovanja ili dalje ponude uže ili šire turističke industrije. One predstavljaju „materijalnu”, „formalnu”, „funkcionalnu”, „uobičajenu” ili „objektivnu” osnovnu uslugu turizma, ali se ipak kod turističke usluge posmatrane sa aspekta kupca očekuju i dalji elementi usluge, tzv. dodatne usluge. Svaka od navedenih parcijalnih turističkih usluga predstavlja za sebe, individualno posmatrano, osnovnu turističku uslugu. Jedna od specifičnosti pružanja turističkih usluga je da se za sveobuhvatni turistički proizvod „putovanje” mora sastaviti u jednu celinu više ovih parcijalnih usluga.

Osnovni proizvod je neopipljiv, ideja, ali je uvek sačinjen od esencijalne potrebe ili koristi kakvom je doživljava ili traži potencijalni kupac - izražen u rečima i slikama da motiviše kupovinu. Osnovna korist godišnjeg odmora može se definisati kao relaksacija, mir, zabava, zadovoljstvo. Treba napomenuti da osnovni proizvod odražava karakteristike i potrebe segmenata ciljnih kupaca, a ne hotela. Osnovni proizvod utvrđuje ključnu poruku koju hotel namerava da komunicira. Hotel namerava da oblikuje i komunicira svoj osnovni proizvod bolje od njegovih konkurenata i da ostvari bolju isporuku traženih koristi. Ali svi njegovi konkurenti ciljaju na iste bazične potrebe kupca i nude praktično identične koristi. Osnovne potrebe kupca obično nemaju tendenciju brze promene, mada se sposobnost hotela da identifikuje, komunicira i bolje zadovolji takve potrebe može značajno promeniti. Pošto se percepcije kupca ne mogu nikada

precizno shvatiti, to postoji širok prostor za poboljšanje u ovom području.[15]

Na drugom nivou preduzeće treba da glavnu korist pretvori u **bazični proizvod**, tj. u **osnovnu verziju proizvoda**. Tako hotelska soba obuhvata krevet, sto, garderobni ormar, kupatilo, peškire i WC.

Na trećem nivou, preduzeće priprema **očekivani proizvod**, skup atributa i uslova koje kupci normalno očekuju i sa kojima se slažu u procesu razmene, kada kupuju proizvod. Na primer, najmanje što očekuju gosti hotela to je čist krevet, kupatilo sa sapunom i peškirimima, telefon, garderobni ormar, radnu lampu i relativnu tišinu i mir. Pošto većina hotela može da ponudi ovaj minimum očekivanja, putnici neće imati neke posebne preferencije i smestiće se u hotel koji je najpogodniji ili najjeftiniji.

Na četvrtom nivou preduzeće priprema **prošireni proizvod**, koji izlazi u susret željama kupaca van njihovih očekivanja. Pored funkcionalnih koristi proizvoda, ovde treba imati u vidu i druge kategorije koristi, kao npr. emocionalne i socijalne koristi. Hotel može proširiti svoj proizvod uključujući TV sa daljinskim upravljačem i sveže cveće u sobi, šampon, četkicu za zube i penu za brijanje u kupatilu, brzu uslugu na recepciji pri prijemu i ispraćaju gostiju, restoran sa dobrom kuhinjom, sobne usluge itd.

Konkurencija se danas, u suštini, odigrava na ovom nivou proizvoda (u manje razvijenim zemljama uglavnom na nivou očekivanog proizvoda). Prošireni proizvod navodi preduzeće da posmatra ukupni **sistem potrošnje** kupca: način na koji kupac proizvoda obavlja ukupni zadatak bilo šta želi da ostvari kada koristi proizvod. Na ovaj način preduzeće će uočiti mnoge mogućnosti za proširenje svoje ponude na konkurentski efikasan način.

Kod strategije proširenja proizvoda, ipak, treba imati u vidu još neke stvari. Prvo, svako proširenje proizvoda, pored dodatnih koristi, donosi sa sobom i troškove. Stoga se preduzeće mora upitati da li su njegovi kupci spremni da plate ove ekstra izdatke. Drugo, proširene koristi ubrzo postaju očekivane koristi. Tako gosti hotela očekuju satelitsku televiziju, brz pristup internetu i ostale ugodnosti u svojoj sobi. To znači da preduzeće u oštroj konkurenciji ne može stajati i mirno sa strane posmatrati šta se događa, već mora tragati za daljim svojstvima i koristima koje će dodati svojoj ponudi. Treće, pošto preduzeća sa proširenjem svojih proizvoda po pravilu podižu i cene, to će neki konkurenti smatrati unosnim da ponude očekivani proizvod po znatno nižoj ceni. Tako se mogu naći npr. pored prestižnih hotela i hoteli sa niskim cenama, čija su ciljna

grupa gosti koji jednostavno hoće samo očekivani ili samo bazični proizvod.

Na petom nivou je **potencijalni proizvod**, koji obuhvata sva proširenja i transformacije koje se mogu desiti na proizvodu u budućnosti. Dok prošireni proizvod opisuje šta je danas uključeno u proizvod, potencijalni proizvod ukazuje na moguću evoluciju. To je područje gde preduzeće energično traga za novim načinima zadovoljenja kupaca i diferencira svoju ponudu.

Neke od najuspešnijih firmi danas dodaju koristi njihovim ponudama koje će ne samo da **zadovolje**, nego i da **prijatno iznenade, obraduju, oduševljene** potrošače, pričinjavajući im pravi užitak. Oduševljenje je stvar prevazilaženja normalnih očekivanja i želja sa nepredviđenim koristima. Tako gost hotela nalazi npr. čokoladu na svom jastuku ili bokal osvežavajućeg napitka ili voće na svom stolu u sobi uz poruku da „žele da ga tretiraju na poseban način”.

Obezbeđenje pravog proizvoda - kada i gde i kako ga žele kupci - je veliki izazov. To važi bilo da je proizvod primarno usluga, primarno fizički predmet, ili, kao što je obično slučaj, mešavina i jednog i drugog. Menadžer marketinga mora razmišljati o „celom” proizvodu koji nudi, a onda biti siguran da se svi elementi dobro uklapaju. O proizvodu treba razmišljati imajući u vidu potrebu koju zadovoljava. Ako je cilj firme da zadovolji potrebe kupaca, usluga može biti deo njenog proizvoda - ili usluga sama može biti proizvod - i mora biti ponuđena kao deo ukupnog marketing miksa. U stvari, većina proizvoda obuhvata skup atributa, koji mogu biti pretežno na opipljivoj strani, pretežno na neopipljivoj strani, ili negde između. Proizvod može, dakle, da se rangira od 100% naglaska na fizičko dobro (npr. so), do 100% naglaska na uslugu (kao npr. savet advokata).

Veliki je broj koncepata koji prikazuju proizvod po nivoima, po slojevima i otuda se u literaturi često nazivaju konceptima proizvoda koji imaju oblik “glavice crnog luka” (“product onion concept” ili “Produkt-Zwiebel” Konzept). Jedna od interpretacija ovog koncepta prikazana je na slici 10-1.

U nastavku izlaganja prezentiraćemo nešto modifikovan **model uvećane uslužne (turističke) ponude**. Paket usluge se, kao što smo napred naveli, u literaturi često deli u dve grupe - naime, osnovne i periferne usluge. Pošto se periferne usluge koriste iz raznih razloga, u modelu uvećane uslužne ponude one su podeljene u dve grupe. Na taj način, paket osnovne usluge uključuje tri grupe usluga:

- **osnovnu uslugu**, koja je razlog za postojanje na tržištu,

• **olakšavajuće usluge** (i proizvodi), koje su potrebne da bi mogla da se koristi osnovna usluga,

• **podržavajuće usluge** (i proizvodi), koje nisu potrebne za korišćenje osnovne usluge, ali koje pomažu da se paket usluge razlikuje od onih kod konkurenata.

O **osnovnoj usluzi** ili **koristi** već je bilo reči. Sa napredujućom tehnikom kod materijalnih dobara i rastućom svesnošću kvaliteta kod usluga, ponuđene osnovne usluge postaju sve sličnije. One se sve više mogu razlikovati samo još putem dodatnih svojstava, koje su proizvodno-tehnički pre od podređenog značaja, ali su presudne za marketing i odlučivanje o kupovini sa aspekta kupca. Stoga, takve dodatne usluge ili koristi postaju sve značajnije za izbor između različitih ponuđača usluga sa sličnim osnovnim uslugama. Na primer, svi avioni koji lete prema određenim turističkim destinacijama dolaze na svoj cilj otprilike u isto vreme, između čiste usluge prenoćišta iste kategorije jedva da još postoji neka razlika, za standardni paket za godišnji odmor po određenoj ceni na određenoj destinaciji svi organizatori putovanja nude gotovo iste protivusluge itd. Sa tog stanovišta osnovna usluga se može shvatiti kao bazična usluga, koju većina konkurenata moraju da pokažu i koja jedva da pokazuje neke mogućnosti diferenciranja posmatrano iz ugla kupca.

Dok su u prošlosti na tzv. tržištima prodavaca jasno preovladavale osnovne usluge u odnosu na dodatne usluge, danas - na izmenjenim tržištima - često se može govoriti o jasnom pomeranju kod ove dve kategorije. Eksperti marketinga se sada sve više interesuju za „koru” ili omotač proizvoda, što ne znači da je „jezgro” proizvoda izgubilo na značaju, posebno kod proizvođača usluge. Zbog daljeg kvalitativnog razvoja većine uslužnih ponuda, ranije dodatne usluge sada sve više postaju očekivane osnovne usluge, kao npr. tačnost, sigurnost, ishrana tokom putovanja, besplatan prevoz prtljaga ili sportskog pribora, pokloni (mali znaci pažnje) itd.

Dopunske usluge se nude kao dodatne usluge uz osnovne usluge, koje treba da dopunjuju uslugu pre, za vreme ili posle ostvarenja usluge. Pod tim se podrazumevaju takve usluge, koje nisu glavna usluga, odnosno predmet samostalne prodaje ponuđača usluge, već predstavljaju sporedne usluge uslužnog preduzeća. To su obećanja kupcima, koja treba da pospeše prodaju glavne usluge. Osnovna usluga se, u osnovi, ipak može ostvariti i bez ponude takvih servisnih usluga.

Uslužne ponude bez svake dalje usluge su danas pre izuzetna nego normalna pojava. Kod usluga koje su jako individualizovane i koje se odnose na

ličnost, sastavni deo osnovne usluge su usluge prilagođavanja specijalnim željama kupaca putem fleksibilnosti i prilagođavanja osoblja za kontakt. Takva prilagođavanja se smatraju od kupaca kao nužan sastavni deo osnovne usluge. Kod standardizovanih uslužnih ponuda (npr. u hotelijerstvu) dodatno ponuđene dopunske usluge mogu, naprotiv, učiniti uslužnu ponudu u celini atraktivnijom. Jer upravo su ovde neophodne usluge prilagođavanja na standardno obavljanje usluga. Razlog za ponudu takvih dodatnih usluga je, pre svega, cilj da se razlikujemo od konkurentske ponude i da se izgradi preferencija kod kupaca za sopstvenu ponudu. Upravo u novije vreme u mnogim uslužnim branšama se odvija konkurencija kvalitetom, kod koje uslužna preduzeća nastoje da se diferenciraju putem ponude neobičnih dopunskih usluga na tržištu i da se profiliraju putem propagandnog prikazivanja ove dopunske ponude.

Uslužno preduzeće može, putem inovativne i ka kupcima orijentisane dopunske usluge, da ponudi svojim kupcima - pored osnovnih koristi (npr. čist prevoz nekog saobraćajnog preduzeća) - i dopunske koristi. Ova obećanja koristi se mogu emotivno doživeti od strane kupaca u mnogim uslužnim branšama.

Sve ove i brojne druge uslužne aktivnosti treba da se oblikuju, obave i komuniciraju imajući u vidu dva cilja: zadovoljstvo kupca i operativnu efikasnost.

Rastuća nužnost ponude dopunskih usluga, u suštini, počiva na sledećim uzrocima:[16]

- rastućim željama kupaca za više doživljaja pri pružanju usluge,
- rastućoj konkurenciji između istovrsnih osnovnih usluga neophodni su napor za diferenciranje,
- stalno sve komplikovaniji procesi pružanja usluga (npr. automatizacija pružanja usluga u nekoj kreditnoj instituciji) i snažnije uključivanje kupaca u proces pružanja usluge zahtevaju snažnije usluge kupcima.

Kako se može strukturirati širok spektar mogućih dopunskih usluga, kako bi se mogle birati i sistematski njima upravljati? Imajući u vidu **funkcije** koje ispunjavaju dodatne usluge, može se izvršiti sledeće diferenciranje:[17]

• **Obavezne (obligatorne) dopunske usluge** su nužne za ostvarivanje osnovne usluge (čekiranje, boarding u vazдушnom saobraćaju) i na taj način fokusirane su na ispunjavanje osnovne koristi. Sa njima jedva da je moguće konkurentsko diferenciranje.

• **Neposredno fakultativne dopunske usluge** nisu neophodni sastavni delovi usluge, ali se ipak

odnose na poboljšano ostvarivanje funkcije osnovne usluge i time jačaju njenu atraktivnost (na primer, čekiranje prtljaga nekog avio-prevoznika u vozilu ili na železničkoj stanici). One su pogodne za diferenciranje, ali svakako i srazmerno jednostavne za imitiranje od strane konkurenata.

• **Posredno fakultativne dopunske usluge** nisu ni u kakvoj zavisnosti sa osnovnom uslugom i služe jačanju emocionalne vezanosti mušterija za davaoca usluge. Zbog psihološke dimenzije, stvorene dodatne koristi su posebno pogodne za profiliranje (na primer, kreditne kartice Lufthansa).

Kao posebno uspešne pokazale su se **mešovite forme**, koje imaju kako neposredno tako i posredno fakultativni karakter.

Imajući u vidu isti kriterijum, funkciju usluge, Bruhn i Georgi[18] prave diferencijaciju između dopunskih usluga koje su vezane za integraciju, komunikaciju i ugovor (aranžman). Usluge koje se odnose na **integraciju** proističu iz potrebe da se kupac integriše u uslužni proces. Tipične usluge vezane za integraciju su usluge rezervacije i čuvanja. Usluge koje se odnose na **komunikaciju** bave se komunikacijama od davaoca usluge do kupca. Međutim, to nisu komunikacije kao što su promocija ili sponzorstvo, nego komunikacije koje omogućavaju ili poboljšavaju uslužni proces. Usluge koje se odnose na komunikaciju su informisanje, konsultacije (konsultacije u vezi izbora usluge, korišćenja usluge i uslužnog okruženja) i gostoprimstvo. Usluge vezane za **ugovor**, kao što im i samo ime kaže, su vezane za ugovor između davaoca usluge i kupca. One se odnose na sam ugovor (ugovaranje), kupčevo plaćanje cene u zamenu za uslugu (obračunavanje, plaćanje) ili korišćenje usluge posle odigravanja procesa osnovne usluge (usluge posle prodaje).

U zavisnosti od **faze u uslužnom procesu**, postoje dopunske usluge koje se pružaju pre, za vreme i posle procesa usluge. **Usluge pre procesa** se odnose na pripremu uslužnog procesa. Ove usluge se primenjuju pre nego što se davalac usluge i kupac sastanu radi obavljanja uslužnog procesa. **Usluge u samom procesu** se nude i koriste tokom aktuelnog uslužnog procesa. One mogu biti obavezne ili usluge koje uvećavaju vrednost. Zbog prostorne i vremenske povezanosti sa aktuelnim uslužnim procesom, ove usluge je često teško odvojiti od osnovne usluge. **Usluge posle procesa** su usluge koje se primenjuju nakon što se obavio proces osnovne usluge. I ove usluge mogu biti obavezne i neobavezne, ali koje uvećavaju vrednost usluge za kupca.

U zavisnosti od toga **da li su usluge obavezne ili ne**, dopunske usluge su ili olakšavajuće ili uslu-

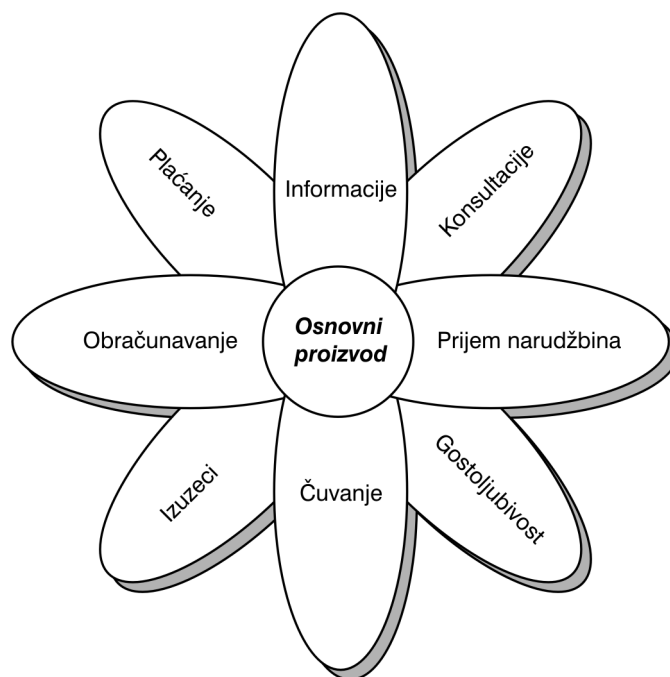
ge koje uvećavaju vrednost osnovne usluge. **Olakšavajuće usluge** su usluge koje su obavezne, tj. neophodne da bi se osigurala proizvodnja i isporuka osnovne usluge. Na primer, u hotelu gde je osnovna usluga „obežbediti sobu za spavanje”, apsolutno je neophodno uručiti ključ gostu da bi se pružila usluga. **Usluge koje povećavaju vrednost** su usluge koje se ne zahtevaju od davaoca usluge. One nisu neophodne da bi se pružila usluga. Često se nude da bi se diferencirala usluga od konkurenata. Šta je obavezna usluga a šta nije, to zavisi od kategorije usluge. Dok je recepcija neophodna u hotelu, pult za pružanje pomoći na aerodromu i železničkoj stanici je usluga koja uvećava vrednost.[19]

Lovelock[20] ističe da postoji na desetine različitih dopunskih usluga, ali se skoro sve mogu klasifikovati u jednu od sledećih osam grupa, koje se dalje mogu grupisati u dve veće: 1) **olakšavajuće** dopunske usluge koje olakšavaju isporuku ili su esencijalne komponente (kao što su informacije, naručivanje, obračunavanje i plaćanje) i 2) **povećavajuće** dopunske usluge, koje mogu da dodaju ekstra vrednost kupcima (kao što su konsultacije, gostoljubivost, čuvanje i izuzeci). Ovih osam grupa prikazano je na slici 10-2 kao osam latica koje okružuju centar cveta, pa otuda i naziv za ovaj koncept - „**cvet usluge**”. U uslužnoj organizaciji koja je dobro oblikovana i kojom se dobro upravlja, laticice i središte su sveži i dobro formirani i međusobno se dopunjuju. Loše oblikovana i slabo obavljena usluga je kao cvet sa opalim, uvelim ili izbledelim laticama. Čak i ako je sredina savršena, opšti utisak o cvetu je neprivlačan.

Nije svaki osnovni proizvod okružen dodatnim elementima iz svih osam grupa. Priroda proizvoda pomaže da se utvrdi koji dodatni elementi moraju biti ponuđeni, a koji se mogu korisno dodati da se poveća vrednost i olakša organizaciji da obavlja posao. U načelu, usluge visokog kontakta imaju više dodatnih usluga nego usluge niskog kontakta.

Jedna od determinanti koje dodatne usluge treba uključiti je strategija tržišnog pozicioniranja koju je menadžment odabrao. Strategija dodavanja koristi da bi se stekla konkurentna prednost verovatno će zahtevati više dodatnih usluga (i viši nivo ostvarenja na svakom od takvih elemenata) nego strategija konkurisanja sa niskom cenom. Firme koje nude različite nivoe usluga - kao što su prva klasa, poslovna klasa i ekonomska klasa u kontekstu avio-prevoza - često ih diferenciraju pružanjem višeg nivoa dodatnih usluga koje su zajedničke za sve klase, kao što su usluge hrane i pića, i dodavanjem ekstra dodatnih usluga za koje se nisu kvalifikovali putnici u ekonomskoj klasi.[21]

Slika 10-2 Cvet usluge[22]



Osam kategorija dopunskih usluga, koje skupa formiraju „cvet usluge”, nude mnoge opcije za proširenje osnovnog proizvoda, bilo da je on proizvod ili usluga. Neki od ovih elemenata - naročito obračun i plaćanje - su, u stvari, nametnuti od davaoca usluge. Ali čak iako ih kupac aktivno ne želi, oni još uvek formiraju deo opšteg doživljaja usluge. Svaki element kojim se loše rukuje može imati negativan uticaj na konkurentsku prednost i kupčevu percepciju kvaliteta usluge.

Većina dopunskih usluga predstavlja (ili bi trebalo) odgovor na potrebe kupaca. Kao što je ranije napomenuto, neke su olakšavajuće usluge - kao što su informacije i rezervacije - koje omogućavaju kupcima da mnogo uspešnije koriste osnovni proizvod. Druge su „ekstra”, koje povećavaju osnovni proizvod ili čak smanjuju neke od njegovih nefinansijskih troškova (na primer, obroci, časopisi i zabava su elementi gostoljubivosti koji pomažu da brže prođe vreme tokom avionskog leta koji, inače, može biti vrlo dosadan).

Svaki osnovni proizvod neće biti okružen velikim brojem dopunskih usluga od svih osam latica. Usluge koje se odnose na ljude teže da budu najzahtevnije u vezi sa dopunskim elementima, posebno gostoljubivost, pošto uključuju tesne - i često produžene - interakcije sa kupcima. Međutim, kada kupci ne treba da dođu u fabriku usluga, potreba za gostoljubivošću može biti ograničena na jednostavnu kurtoaziju u pismima i telekomunikaciji.

Menadžeri se suočavaju sa mnogim odlukama u vezi sa tim koju vrstu „cveta” da ponude svojim kupcima. Ove se odnose, pre svega, na **pitanja**

politike proizvoda i pozicioniranje, ali zadiru i u strategiju cena. Ključno pitanje je da li ponuditi određene dopunske usluge kao opcione ekstra (i da li ili ne za njih zaračunati ekstra cenu) ili da li vezati zajedno sve elemente usluge po jednoj ceni. Neke studije pokazuju da većina uslužnih firmi jednostavno dodaje sloj po sloj usluga na svoje osnovne ponude bez znanja šta kupci zaista vrednuju. Ne postoji jednostavno pravilo vezano za takve odluke o cenama, ali firme treba stalno da preispituju sopstvenu politiku i politiku njihovih konkurenata, kako bi bile sigurne da su u skladu sa praksom na tržištu i potrebama kupaca.

Strategija marketinga firme pomoći će da se utvrdi koje dodatne usluge treba da budu uključene. Strategija dodavanja koristi da bi se povećale kupčeve percepcije kvaliteta verovatno će zahtevati više dodatnih usluga nego strategija konkurisanja sa niskom cenom. U načelu, firma koja konkuriše na bazi niskih troškova (no frills) zahtevaće manje dopunskih elemenata od one koja prodaje skup, veoma vredan proizvod. I firme koje nude različite nivoe usluge - kao što su prva klasa, poslovna klasa i ekonomska klasa u kontekstu avio-prevoza - često ih diferenciraju dodavanjem ekstra dodatnih usluga uobičajenom jezgru za svako poboljšanje u usluzi. Naravno, malo ima svrhe u dodavanju elemenata koje kupci ne žele: „cvet usluge” treba da bude odgajan imajući pre u vidu zadovoljstvo kupca nego prodavca. Ali, čak je još bolje ako bi menadžer mogao da uspešno udovolji simultano obema stranama. Bez obzira koje dopunske usluge odlučila da ponudi uslužna firma, svakom elementu u svakoj

latici treba pokloniti brigu i pažnju neophodnu za konzistentno udovoljavanje utvrđenim standardima usluge. Na taj način, cvet koji nastaje kao rezultat, uvek će imati svež i privlačan izgled - a ne izgledati uvelo ili unakažen nepažnjom.[23]

Važna strategijska odluka za svako preduzeće je da li da određene elemente dopunske usluge nabavlja sa strane (*outsourcing*) ili da ih samo pruža. Outsourcing omogućava organizaciji slobodu da se usmeri na svoj osnovni proizvod. Detaljisti i distributeri često nude da preuzmu odgovornost za čitav niz dopunskih usluga, uključujući mnoge aspekte informisanja i konsultacija, naručivanja, rešavanja problema, obračuna i plaćanja.

Firme koje posebno dobro obavljaju pružanje dopunskih usluga za sopstvene osnovne proizvode, mogu ponekad da ova znanja razviju u uslugu koju mogu da prodaju drugim organizacijama. U stvari, one kreiraju *novi osnovni proizvod*. Kompjuterske firme kao što su Digital Equipment, Helwett Packard i IBM su pretvorile njihova znanja u održavanje i opravci sopstvene opreme u profitabilne usluge za održavanje korporativnih kompjuterskih sistema, koje sadrže hardware i software od mnogih različitih dobavljača.[24]

Olakšavajući proizvodi ili usluge su oni proizvodi ili usluge koje se moraju prezentirati kupcu za korišćenje osnovnog proizvoda. Prvoklasni hotel mora da ima usluge prijavljivanja i odjavljivanja, telefon, restoran i ličnu uslugu, na primer. U ekonomskom hotelu sa ograničenom uslugom, olakšavajuće usluge mogu biti ništa više do usluge prijavljivanja i odjavljivanja i javna govornica na raspolaganju. Za prevoz avionom, potrebne su usluge prijavljivanja i predaje prtljaga. Za oblikovanje usluge potrebno je da se shvati ciljno tržište i olakšavajuće usluge koje ono traži. Potrebni su i neki olakšavajući proizvodi, kao što je bankarska kartica za rad sa bankomatom.

Važan aspekt olakšavajućeg proizvoda je pristupačnost ili dostupnost. *Dostupnost* usluge zavisi od količine, kombinacije i kompetentnosti resursa koji se koriste u uslužnom procesu - kao što su, na primer, broj i kvalifikacije zaposlenih, tehnologije i sistemi koji su orijentisani na kupca, radno vreme, kao i broj kupaca u uslužnom procesu. Uslužni paket treba da bude dovoljno dostupan, tako da je kupčeva percepcija kvaliteta usluge dovoljno dobra. Moteli se obično lociraju duž glavnih auto-puteva, jer njihovi gosti dolaze automobilima. Sheraton locira mnoge od svojih hotela u centralnom delu grada, pošto su njegovi gosti često poslovni ljudi koji koriste avionski prevoz. Dostupnost takođe podrazumeva radno vreme. Bazen u hotelu koji

nije otvoren pre podne, nije u to vreme ni dostupan gostima. Isto tako, ako gosti očekuju da hotel ima poslovni centar, on mora biti dostupan onda kada gosti žele da koriste njegove usluge. Jedno od glavnih proširenja hotelske usluge je njena dostupnost (pristupačnost). Dizajn proizvoda zahteva da se razume ciljno tržište i olakšavajuće usluge koje oni očekuju.

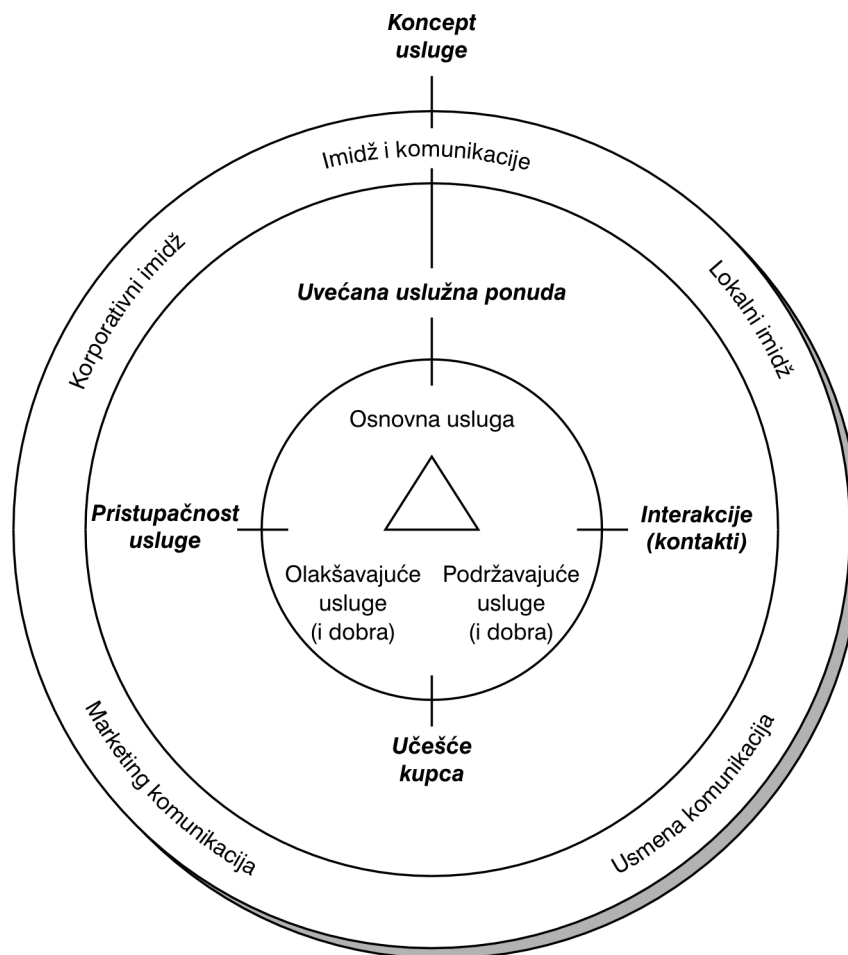
Podržavajući proizvodi i usluge ispunjavaju drugu funkciju. Oni ne olakšavaju korišćenje osnovnog proizvoda ili usluge, već se koriste da povećaju vrednost i/ili da diferenciraju proizvod/uslugu od proizvoda/usluga konkurenata. Primeri podržavajućih usluga su restorani hotela, njegov poslovni centar ili spa centar sa punom zdravstvenom uslugom i niz usluga u toku prevoza avionom, koji treba da pomognu da se privuku potencijalni gosti u hotel.

Razlika između olakšavajućih i podržavajućih usluga nije uvek jasna. Olakšavajući proizvodi za jedan tržišni segment mogu biti podržavajući proizvodi za drugi. Na primer, dok porodicama možda nisu potrebne usluge restorana i sobarice kada borave u hotelu, poslovni putnici zavise od njih. Hyatt je bio među prvim lancima hotela koji su ponudili široku liniju pogodnosti u kupatilu, uključujući šampon, erkondišn i nekoliko izbora sapuna. Kada je on uveo ove blagodeti, oni su bili proizvodi koji podržavaju osnovni proizvod - sobu. Danas, u Hyattu i sličnim hotelima, ove pogodnosti su postale olakšavajući proizvodi. Ostali hoteli su počeli da praktikuju paket pogodnosti koje je nudio Hyatt i ubrzo su putnici počeli da ih očekuju u ovoj vrsti hotela.[25]

Većina olakšavajućih usluga se može koristiti za povećanje vrednosti ponude i njeno razlikovanje od konkurentskih ponuda, umnogome na isti način kao i podržavajuće usluge. Razlika je, međutim, u tome što su olakšavajuće usluge kao takve neophodne, bez obzira da li se koriste da se jedna ponuda razlikuje od drugih ponuda ili ne, dok se čisto podržavajuće usluge mogu da izostave a da se pri tom ne onemoguće kupci da konzumiraju osnovnu uslugu. Međutim, paket ukupne usluge može biti manje privlačan i možda manje konkurentan.

Iako olakšavajuće usluge mogu često da služe istoj svrsi kao i podržavajuće usluge, sa menadžerskog stanovišta važno je napraviti razliku između ova dva tipa usluga (i proizvoda). Olakšavajuće usluge su obavezne. Ako one izostanu, propašće paket usluge. Podržavajuće usluge (i proizvodi) se, međutim, koriste samo kao sredstva konkurencije. Samo uključivanje podržavajućih usluga nije dovoljno. One treba da budu i dostupne kada ih gost

Slika 10-3 Proširena uslužna ponuda[26]



želi da ih koristi. Sve skupa, podržavajući proizvodi ne nude konkurentsku prednost ako nisu pravilno planirani i sprovedeni. Oni moraju podmiriti ili nadmašiti očekivanja kupca da bi imali pozitivan efekat.

Uvećani proizvod, po Kotleru, obuhvata pristupačnost, atmosferu, interakcije kupca sa uslužnom organizacijom, učešće kupca i interakcije kupaca jednih sa drugima. Ovi elementi se kombinuju sa osnovnim, olakšavajućim i podržavajućim proizvodima da bi se dobio uvećani proizvod (slika 10-3).

Sa menadžerskog stanovišta, osnovna usluga pruža fokus za poslovanje preduzeća; ona je razlog njegovog postojanja. Olakšavajuće usluge su one koje su veoma bitne za obezbeđivanje osnovne usluge za ciljno tržište. Podržavajuće usluge mogu da pomognu u pozicioniranju proizvoda. Prema Grönroosu, ekspertu za marketing i menadžment usluga, osnovna, olakšavajuće i podržavajuće usluge određuju **šta** kupac dobija, ali ne i **kako** ga dobija. Isporuka (pružanje) usluge utiče na kupčevu percepciju usluge. Proširena uslužna ponuda kombinuje ono što se nudi sa onim kako se nudi.[27]

Uvećani proizvod je kombinacija svih koristi koje dobija ili očekuje kupac. To je kako se isporu-

čuje usluga, uslužni proizvod i okruženje usluge sastavljeni zajedno. To je takođe način kako kupac koristi proizvod. Prošireni proizvod može da sadrži i opipljive i neopipljive attribute. Ovi atributi se rangiraju od načina kako se rade stvari (isporuka usluge), dokaza da će biti urađeni (uslužni proizvod), vremenska dinamika, lični tretman do veličine peškira u kupatilu (fizički proizvod), čistoće garderobnog ormana, dekora (uslužno okruženje) i korektne rezervacije. Može da pokrije neke ili sve faze - od momenta prvog kontakta pri razmatranju rezervacije, do svakog kontakta koji sledi posle isporuke i konzumiranja proizvoda.

Uvećani proizvod sadrži čak i *vreme*. Kao što svaki menadžer hotela može da potvrdi, nema ničeg goreg nego kada ste tri ili četiri kišna dana zaključani unutra sa svim svojim gostima na njihovom odmoru ili skijalište bez neophodnih uslova za skijanje (bez snega). Najčešća posledica je da gosti odlaze ljuti na nešto gde menadžment ne može da uradi ništa. Ili, može li? Za marketing orijentisani menadžment odgovor je - da. To je problem kupca koji bi menadžment trebalo da anticipira i za koji se može pripremiti razvijanjem alternativnih aktivnosti i „rešenja”. Uvećani proizvod bi trebalo da reši

sve probleme kupca i čak neke koje oni još nisu doživeli. U oblikovanju proizvoda veoma je važno da se razume koncept uvećanog proizvoda i kako različiti delovi proizvoda mogu da pomognu u rešavanju problema kupca. To je nešto drugo od jednostavnog dodavanja nekih elemenata proizvodu samo da bi se dodali proizvodu. Izdašno opremljeno kupatilo ne može nekom poslovnom čoveku nadoknaditi nepostojanje adekvatnog mesta za pisanje ili rad na njegovom laptopu.

Uspeh koncepta all-suite hotela zasnovan je na uvećanom proizvodu. Ovaj koncept obezbeđuje gostima potpuno životno iskustvo, doživljaj, a ne samo jednostavno podmirenje njihovih potreba. Uspeh McDonaldsa zasnovan je na uvećanom proizvodu, koji obuhvata, između ostalog, čistoću i brzu uslugu. U stvari, uspeh bilo kojeg ugostiteljskog preduzeća počinje sa razumevanjem osnovnog proizvoda i njegovim uvećavanjem da se reše problemi potrošača.[28]

Uvećani proizvod je važan koncept, jer usluge ugostiteljstva i putovanja zahtevaju koprodukciju kupca u pružanju usluge. *Učešće kupca* znači da sam kupac ima uticaj na proces usluge i percipirani kvalitet usluge. U zavisnosti od toga u kojoj meri je kupac spreman da pruži korektnu informaciju, ispuniti korektno dokumentaciju i koristi mašinu i druge vrste tehnologija u uslužnom procesu, on će poboljšati uslugu, i obrnuto.

Za većinu proizvoda koje prodajemo kupci ulaze u sistem isporuke usluge. Kupci treba da uspostave interakciju sa sistemom za isporuku usluge. *Interakcije* između kupaca i resursa davaoca usluge takođe imaju uticaj na kupčevu percepciju usluge i njen kvalitet. Što su interakcije više orijentisane ka kupcu, to je bolji kvalitet usluge. Treba napomenuti da kupci uspostavljaju kontakt ne samo sa zaposlenima na liniji fronta davaoca usluge, nego i sa svim vrstama resursa koji su neophodni u uslužnom procesu, uključujući i pridružene kupce. Na primer, gosti treba da se prijave na recepciji, dobiju sobu i shvate kako da koriste TV i telefon. Oni takođe ostvaruju interakciju sa ostalim gostima i zaposlenim osobljem.

Pošto gosti dolaze po uslugu, to je i sama atmosfera važan deo proizvoda. Uvećani proizvod obuhvata ključne elemente kojima se mora upravljati kada kupac dolazi u fabriku usluge, tj. hotel, restoran, centar za konferencije ili zabavni park itd.

Sada, pošto smo odgovorili na pitanje „Šta je proizvod?“, razmotrićemo specifične odluke koje kompanija mora da donese kada oblikuje i prodaje proizvod ili uslugu. Prodavci donose odluke o proizvodu ili usluzi na tri nivoa: odluke o individual-

nom proizvodu, odluke o liniji proizvoda i odluke o miksu proizvoda. Razmotrićemo svaki nivo posebno.

Na nivou individualnog proizvoda i usluge, važne odluke u razvoju i marketingu odnose se na attribute proizvoda (kvalitet, obeležja, stil i dizajn), brendiranje, pakovanje, etiketiranje i usluge koje podržavaju proizvod. U nastavku izlaganja detaljno će se obraditi samo marka (brend) kao element uvećanog proizvoda. Ostali elementi su već delom pomenuti kod razmatranja samih karakteristika usluga, a delom će biti predmet razmatranja u narednim glavama. Za iscrpno razmatranje ostalih elementata kao komponenata uvećanog proizvoda videti detaljnije u [29].

3 POLITIKA MARKE

U marketingu u turizmu jedinstvena marka je esencijalna, jer sve više i više zemalja nude iste usluge i robe za turiste u različitim segmentima. Okruženje sutrašnjeg marketinga u turizmu biće okruženje koje je definisano sve većom konkurencijom, sve većom ujednačenošću proizvoda i sve većim izborom potrošača u kojem će neopipljivosti kao što su vrednosti marke, iskustva, emocionalne koristi i proslavljenost biti ključni diferencirajući faktori. Vrednost marke se stvara na svakom mestu kontakta sa potencijalnim kupcima kroz izuzetna iskustva (doživljaje), ne oslanjajući se samo na fizičke karakteristike mesta kada je turizam u pitanju. Svako iskustvo pre, za vreme i posle posete ima vitalnu ulogu u definisanju i isporuci obećanja koje je sadržano u marki.

Među okolnostima koje su učinile neophodnim brendiranje mesta su rastuća moć međunarodnih medija, opadajući troškovi međunarodnog putovanja, rastuća kupovna moć potrošača, pretnja izjednačenosti mesta, sve manji broj međunarodnih investitora, konkurencija za kvalifikovane i profesionalne imigrante i rastuća tražnja potrošača za raznim kulturalnim dijetama stimulisanim jeftinim globalnim komunikacionim medijima.

3.1 Definisane marke

Kao i mnogi drugi termini, marka (brand) ima brojne definicije. Različite definicije marke se vrlo snažno odslikavaju kroz različita shvatanja pojma „marka“. Imajući u vidu široko područje koje pokriva marka, ne čudi što još uvek u literaturi termin marka nema jedinstveno značenje. U novije vreme, sa nadproporcionalnim interesovanjem za temu „marka“, ide i inflacija primene termina, koja jedva da još dopušta da se u pojmu marka pronađe supstanca koja je definiše. Definicije su stvar svrsi-

shodnosti njihovog obuhvata i otuda zavisne od izabranosti ugla posmatranja.

Aaker, autoritet u oblasti brendiranja, definiše marku kao: „*karakteristično ime/ili simbol (kao što je logo, zaštitni znak ili dizajn pakovanja) namenjen da identifikuje proizvode ili usluge bilo jednog prodavca ili grupe prodavaca i da diferencira te proizvode ili usluge od proizvoda i usluga konkurenata*”.[30]

Ovo je uobičajeno gledište o marki i u sebi sadrži ono kako većina ljudi u marketingu definiše marku. Ova definicija rasvetljava razliku između marke i logoa. Dizajn logoa je vizuelna prezentacija marke, koja obuhvata imidž, identitet, percepcije i promene u ponašanju. Konstruisanje logoa je jedna od ključnih komponenata brendiranja, ali marka - kao što ćemo kasnije videti - obuhvata mnogo više od samog logoa.

Jedna od najviše korišćenih definicija marke je definicija Američkog udruženja za marketing (AMA),[31] koje je definiše kao: „*marka (brand)* je ime, termin, dizajn, simbol ili bilo koje drugo obeležje koje identifikuje dobra i usluge jednog prodavca kao distinktivne od drugih prodavaca. Legalni termin marke je *trgovačka marka (trade mark)*. Marka može da identifikuje jedan proizvod, familiju proizvoda ili sve proizvode tog prodavca. Ako se koristi za firmu u celini, preferira se termin *trgovačka marka*. *Ime marke (brand name)* je onaj deo marke koji se može izgovoriti. Ono obuhvata slova, brojeve ili reči. Termin *trgovačka marka (trade mark)* pokriva sve forme marke (ime marke, znak marke itd.), ali ime marke je forma na koju se najčešće misli kada se koristi *trgovačka marka*. *Znak marke (brand mark)* je onaj deo imena marke koji se ne može izgovoriti. On je najčešće simbol, slika, dizajn, distinktivno napisana slova, boja ili njihova kombinacija.” Iako kritikovana zato što je suviše orijentisana na proizvod, ova definicija istrajava u savremenoj literaturi i smatra se uobičajenom startnom tačkom za radove vezane za marku.

U suštini, marka je prodavčevo obećanje za konzistentno isporučivanje specifičnog seta svojstava, koristi i usluga kupcu. Najbolje marke prenose garanciju kvaliteta. U osnovi, marke su *obećanja* buduće satisfakcije. Marke su obećanja koja određuju kupci. Obećanje je ono što kupac kaže da jeste. Kako kaže Richard Branson, engleski poslovni magnat, najbolje poznat po svojoj marki Virgin od preko 360 kompanija, „marka je više od imena ili logoa - to je obećanje i ugovor sa svakim kupcem sa kojim kontaktirate i ako ljudi osećaju da ponuda ne može da ispunji ono što oni očekuju od marke, odlučiće da prestanu sa kupovinom”.[32]

Grönroos[33] smatra da se napred datoj definiciji AMA, koja je najčešće prisutna u literaturi iz oblasti marketinga, bar iz perspektive usluga, mogu staviti dve primedbe: ova definicija izostavlja ključnu karakteristiku usluga kao procesa, i ona isključuje kupca.

Prvo, ona eksplicitno ističe stvari kao što su ime, termin, znak, simbol i svojstvo, ali ne pominje ključnu karakteristiku usluga - da su usluge procesi i potrošnja usluge se može okarakterisati kao proces potrošnje. Pošto se usluge zapažaju u procesu u kojem normalno učestvuje i kupac, ovaj proces usluge nesumnjivo kreira distinkciju između usluge jednog i drugog davaoca. Naravno, imena, termini, znaci, simboli itd. mogu takođe doprinostiti marki, ali proces usluge (ili proces proizvodnje usluge) treba da bude u srcu marke usluge, jer se tamo kreira najdublja impresija po kupčevom viđenju usluge.

Drugo, definicija isključuje kupca. Marke se posmatraju sa aspekta prodavca, kao stvari koje kreira firma. Većina razvoja marke, ili izgradnje marke kako se to često netačno označava, zasnovana je na takvoj perspektivi u praksi. Prodavac koristi brojne napore planirane marketing komunikacije za razvoj distinktivne marke, a od kupca se očekuje da formira imidž marke koji korespondira sa nameravanom markom.

U uslugama, zbog toga što je usluga mnogo manje standardizovana osnova za markiranje od fizičkih proizvoda, situacija se menja i dramatično se povećava značaj i uključivanje kupca. Drugo, kupac učestvuje u tom procesu, koji je osnova za razvoj marke.

Ono što se promenilo zadnjih godina to je da se moć pomerila od proizvođača marke ka kupcima marke. Sada su kupci „vlasnici” marke. Pomeranje je rezultat veće moći potrošača - kako se povećava mogućnost izbora, tako potrošač stiče sve veću kontrolu na tržištu. Uz to, kako se komunikacija sveobuhvatno umrežava preko interneta, to je sve lakše čuti glasove potrošača - glasove koji su često isto tako moćni kao i korporativna propaganda.[34]

Bilo šta da uradi prodavac, kupac je taj koji odlučuje da li je razvijena nameravana marka ili ne. Ako iko stvara marku, to je kupac. Uloga prodavca je da kreira okvir za razvoj marke u mislima kupca, nuđenjem odgovarajućeg fizičkog proizvoda, procesa usluge i podržavajuće komunikacije koristeći različita sredstva planirane marketing komunikacije. Kada se kupcu da aktivna uloga u procesu stvaranja marke, onda se naše shvatanje marke menja. Ona nije više nešto što postoji u vakuumu, nešto što se može preneti na kupce. To je pre nešto što

se stalno razvija i menja kada se kupac aktivno uključi u taj proces. Na taj način se uspostavlja i razvija odnos između kupca i marke. Prema tome, marka je posledica toga kako dati kupac zapaža njegov odnos sa markom, ili odnos prema marki, tokom vremena.

U delatnostima usluga mnoge definicije marke izostavljaju ključnu karakteristiku usluge kao procesa putem isključivanja kupca. U stvari, u markiranju usluge, uključivanje kupca je čak od većeg značaja nego što je u markiranju fizičkih dobara - zbog toga što je usluga mnogo manje standardizovana osnova za markiranje nego što je opipljivo fizičko dobro. Na tržištu kupca, kupac je - na kraju krajeva - taj koji odlučuje o tome, da li će nešto postati marka ili ne. Informacije o poreklu i kvalitetu, kao i davanje imena i primena logoa (simbola) kao pomoći u orijentaciji za potrošače danas nisu više dovoljni za objašnjenje ponašanja kupaca. Otuda je veoma važno da pojam marke uzme u obzir komponente koje su specifične za tražnju (kao što su očekivanja i preferencije kupaca).

Naravno, ne sme se zaboraviti ni uloga zaposlenih u formiranju marke (*interno markiranje*). U „poslu ljudi”, kakve su usluge uglavnom, pogotovu ako se radi o radno-intenzivnim uslugama, kod kojih je proizvodnja i prodaja usluga moguća samo putem ličnog kontakta kupca sa uslužnim osobljem, veliki značaj u okviru stvaranja marke pripada još nastupu i ponašanju zaposlenih. I ovaj elementat treba da se uvaži pri definisanju marke.

Sadašnje razmišljanje uključuje ideju o marki kao dinamičnom odnosu između proizvoda (ili destinacije) i potrošača (ili potencijalnih posetilaca). Važno je da se definicija pomerila od definisanja marke sa aspekta proizvođača ka marki definisanoj sa aspekta potrošača. To znači da je marka mnogo više u vezi sa onim kako potrošač (ili potencijalni posetilac) percipira proizvod (ili destinaciju), a ne šta proizvođač proizvodi ili proizvodi koje zemlja kreira. Ona je obećanje doživljaja, koje potencijalni posetilac anticipira. Prema tome, za vlasnike marke, ili destinacije, je presudno da razumu njihov ciljnj auditorijum, tako da mogu da uspostave ovaj dinamični odnos sa njihovim najdragocenijim grupama potrošača.[35]

Dobar broj autora iz oblasti marketinga smatra da je marka sastavni deo proizvoda. Međutim, sve je više onih koji smatraju da je proizvod deo marke, a ne obrnuto. „Ako proizvod u velikoj meri određuje marku, koja je razlika između marke i proizvoda? Razlika između marke i proizvoda jednaka je razlici između banane i *Chiquite*, između motocikla i *Harleya*, zabavnog parka i *Disney Worlda*,

hotela i *Four Seasonsa*. Proizvod je elementat u određenoj kategoriji (hotel, hotelski kompleks, kružno putovanje itd.) čiji je cilj zadovoljiti potrebe potrošača, i samim tim on postaje jedna od ključnih komponenti marke. S druge strane, marka je niz raznih stvarnih i doživljenih karakternih osobina, koristi, iskustva i osećanja. Radi se o elementu koji, osim što zadovoljava opipljive potrebe, zadovoljava i želje i potrebe, težnje i emocionalne potrebe. Ono što čini razliku između maraka jeste mera u kojoj potrošač doživljava te različite atribute i iskustva kao svoje. Svrha samog fizičkog proizvoda, usluge ili i jednog i drugog je ispuniti to što se od marke očekuje. Tako bismo, na emocionalnom nivou, proizvod mogli opisati kao *poznatika* (svesni ste njegovog postojanja te imate racionalna očekivanja), a marku kao *prijatelja* (osećate da ga poznajete te imate i racionalna i emocionalna očekivanja od njega; postoji osećaj obostrane odanosti; uz to, zahvaljujući prijatelju, dobro se osećate)”. [36]

Politika marke u oblasti *turizma* poslednjih godina sve više dobija na značaju, koncentrišući se, pre svega, na razvoj i pozicioniranje maraka firmi ili proizvođačkih maraka. Najpoznatije su alternative politike marke velikih organizatora putovanja, avio-prevoznika i hotelskih preduzeća. TUI Travel PLC, na primer, u svojoj grupi ima preko 200 maraka. Accor Group, koja je prisutna u 90 zemalja sa svojih 4.100 hotela i blizu 500.000 soba, u svom portfoliju ima 15 komplementarnih maraka - od luksuznih do budžetskih hotela - nudi boravak u hotelima prilagođen specifičnim potrebama svakog poslovnog gosta i gosta na odmoru. Lufthansa vodi globalnu politiku marke: različite uslužne ponude (let, paket aranžmani za odmore itd.) prodaju se pod jednim jedinstvenim imenom.

U marketingu destinacija još uvek se nedovoljno sprovodi politika marke, mada se u novije vreme i ovde mogu naći brojni doprinosi. Koncept brendiranja turističke destinacije se nije pojavljivao u literaturi sve do kasnih 1990-ih godina. Mada postoji prilično literature napisane na ovu temu, definicije brendiranja destinacije su prilično retke i više su deskripcije onoga šta ona namerava da ostvari, nasuprot onome što stvarno jeste. Vrlo zaozračenu definiciju marke, koja specifično identifikuje jedinstvenu prirodu marketinga u turizmu, sugerisali su Ritchie i Ritchie.[37] Oni prihvataju definiciju Aackera i, bazirajući se na njoj, definišu *marku destinacije* kao: „ime, simbol, logo, reč kao znak ili druga grafika koja i identifikuje i diferencira destinaciju; pored toga, ona prenosi obećanja nezaboravnog doživljaja u putovanju koje je jedinstveno povezano sa destinacijom; ona takođe služi

da konsoliduje i pojača sećanje na prijatne uspomene doživljaja destinacije”.

Nešto rafinirana i pojačana ova definicija brendiranja za praktičare organizacija koje se bave menadžmentom i marketingom destinacija glasi: „... set marketing aktivnosti (1) koje podržavaju kreaciju imena, simbola, logoa, reči kao znaka ili druge grafike koje *identifikuju* i *diferenciraju* destinaciju; (2) koje prenose *obećanje* nezaboravnog *doživljaja* u putovanju koje je jedinstveno povezano sa destinacijom; i (3) koje služe da se *konsoliduje* i *pojača* sećanje na prijatne *uspomene* doživljaja destinacije, sve sa namerom da se kreira *imidž* koji utiče na odluku potrošača da poseti destinaciju u pitanju, nasuprot nekoj *alternativi*”.[38] Kao što je evidentno, predložena modifikacija dodaje frazu koja naglašava značaj brendiranja u uticanju na proces odlučivanja potrošača u vezi sa izborom destinacije za posetu.

Ova definicija navodi ista mesta kao konvencionalna definicija Aackera (identifikacija i diferencijacija), ali i uključuje aspekt doživljaja turističkog proizvoda. Posebno je usmerena na marku destinacije, opisujući šta je marka destinacije i šta ona može. Ona ne može da objasni proces korišćenja ili implementacije marke.

Brendiranje mesta je kompleksna stvar, za koje je Kavatzis[39] identifikovao pet različitih trendova izučavanja u literaturi. Prvi trend je **brendiranje mesta porekla**, koje uključuje korišćenje kvaliteta, imidža i - u većini slučajeva - stereotipa mesta i ljudi koji u njemu žive za markiranje proizvoda koji se proizvodi u tom mestu. Ipak, u suštini, on se malo bavi konceptom brendiranja mesta. Drugi trend je **brendiranje zemalja (država, nacija)**, koji se bavi obično pozitivnim efektima brendiranja zemlje zbog koristi razvoja turizma i privlačenja stranih investicija. Treći trend, koji je možda najrazvijeniji u teoriji i najviše korišćen u praksi u okviru brendiranja mesta, je **brendiranje destinacija**, istraživanje uloge brendiranja u marketingu turističkih destinacija. Četvrti trend je **brendiranje kulture/zabave**, koji se bavi ispitivanjem efekata kulturološkog i zabavljčkog brendiranja na fizičko, ekonomsko i (ponekad) socijalno okruženje gradova. Konačno, peti identifikovani trend je **brendiranje mesta/grada**, koji ispituje mogućnosti korišćenja brendiranja kao pristupa za integrisanje, usmeravanje i fokusiranje menadžmenta mesta. Ovaj poslednji trend se karakteriše pokušajem sprovođenja koncepta korporativnog brendiranja i specifičnih metodologija koje su razvijene u ovoj oblasti u brendiranju mesta.

Jednu od najsveobuhvatnijih definicija **marke destinacije** daje T. Buncle.[40] Ona obuhvata najznačajnije elemente marke destinacije. Naglašava dinamičan odnos između destinacije i potencijalnih posetilaca, kao i emocionalnu asocijaciju između njih. Takođe ukazuje na razliku između marke destinacije i marke proizvođača. I ona je praktična definicija koja inkorporira osnovnu ideju konkurentske diferencijacije, koja je primarna svrha svakog brendiranja. Dinamična definicija marke destinacije glasi:

„Marka destinacije je **zbir percepcija** koje neko ima o mestu (zasnovanih bilo na iskustvu, priči ili predubeđenju), koje utiču na njene/njegove stavove prema toj destinaciji na emocionalnom nivou.

Ona predstavlja miks **osnovnih karakteristika** mesta koje ga čine distinktivnim i nezaboravnim.

Ona je **čvrsto jezgro** mesta što ga razlikuje od svih drugih mesta (i konkurenata).

Ono što je važno, marka destinacije postoji u **očima posmatrača**. Treba da bude kredibilna i realna, ne može biti izfabrikovana.

Ona je način na **koji destinacija neguje, razvija i prezentira svoje osnovne karakteristike svojim glavnim auditorijima** što joj omogućava da učvrsti, pojača ili čak promeni njenu reputaciju. Ovo je, inače, poznato kao proces brendiranja.”

Marka se može primeniti u svim područjima društvenog života. U izvesnom pogledu, moglo bi se gotovo reći da i samo „brendiranje” momentano ulazi u fazu „virusnog marketinga”, pošto virus „marka” putem masovnih medija, usmene propagande i drugih mera doživljava strahovitu brzinu stope inficiranja, koja upravo poprma pandemične razmere. Danas ceo svet priča o marki.

3.2 Konceptualni model funkcija marke

Ono što marku čini tako značajnom i vrednom su funkcije koje su sadržane u njenoj biti, koje ona obavlja za pojedine interesne grupe. Pod **funkcijama marke** podrazumevaju se osnovni zadaci sa kojima treba da se ostvari određeno delovanje, koje će dovesti do ostvarivanja koristi za pojedine učesnike na tržištu koje su vezane za marku. U literaturi su opisani, u zavisnosti od izvora, brojni i različiti doprinosi sistematizaciji funkcija marke, pri čemu još uvek nije pronađen neki dominantan, opšte prihvaćen pristup. Izvori se delom razlikuju prema nazivima koje koriste za funkcije, broju pomenutih funkcija, kao i nivou (originalne i derivativne funkcije). Prilično nesporedno unosi različito posmatranje funkcija marke sa pravnog i ekonomskog stanovišta. Dalji problem je u nedostatku pojmovne jedinstvenosti, jer za pojedine funkcije postoje do

četiri različite oznake. Autori pojedine funkcije svrstavaju potpuno različito u isto tako različite glavne funkcije. Negde su neke funkcije samostalne, a negde opet izvedene.

Funkcionalno orijentisano posmatranje marke nije novo, već poseduje dugu tradiciju. Marka je zadnjih decenija doživela promenu u svojim funkcijama. Identifikovano je više različitih funkcija marke. Da bi se strukturiralo mnoštvo funkcija koje se pojavljuju u literaturi, one se često klasifikuju prema učesnicima na tržištu, odnosno prema pojedinim grupama koje dolaze u kontakt sa markom: proizvođač, posrednik, potrošač, zaposleni i steikholderi

Posmatrano kako ekonomski tako i pravno, marka je pretežno instrument u rukama onoga ko je poseduje. On je vlasnik marke i time utiče na njenu suštinu. Ali, za njega marka nije sama sebi svrha. Investicije u marku su sa aspekta ponuđača (proizvođača) opravdane samo onda, kada marka može da mu generira odgovarajuću ekonomsku prednost. Za to je svakako neophodno da njegova marka izazove odgovarajuće delovanje kod ciljnih grupa. Na taj način funkcije marke koje su specifične za ponuđača manje služe direktno vlasniku marke, već se interpretiraju pre svega kao sredstvo za zadovoljavanje, ali delom i za izazivanje, potreba kupaca. Za uspeh marke ne broji se ono što preduzeće želi, nego šta kupci dobijaju. Snažne marke razmišljaju otuda o čežnjama, željama i motivima njihovih kupaca i ispunjavaju tri za ljude esencijalne motiv-funkcije: one se brinu za orijentaciju, stvaraju identitet i generiraju poverenje. Pojednostavljeno, moglo bi se reći da se pravne nauke fokusiraju na zaštitu marke i time na vlasnika marke, dok ekonomisti istražuju međuzavisnosti između marke, odnosno određene politike marke i delovanja kod kupca imajući u vidu prodaju proizvoda i time u središte njihovog razmatranja stavljaju kupca. Prema tome, kupac je taj koji odlučuje da li je marka u pravnom smislu i marka u ekonomskom smislu. Ekonomska nauka zahteva da marka bude odgovarajuće (pozitivno) zapažena od kupca. Ovo ka tražnji orijentisano stanovište počiva na cilju preduzetničke aktivnosti, predmetu ekonomike preduzeća: marka treba, na kraju krajeva, da generira dodatnu prodaju.[41]

Funkcije marke se razlikuju prema perspektivi posmatrača. Za svakog od njih marka obavlja različite funkcije. Literatura koja se bavi sa funkcijama marke u užem smislu, dakle funkcijama marke koje su orijentisane prema kupcu, je obimnija. Uprkos različitih zastupnika, koji su se u različitim periodima bavili sa funkcijama marke, moglo bi se

zaključiti da se ti različiti aspekti mogu svesti na nekoliko osnovnih funkcija:[42] 1) efikasnost informisanja, 2) smanjenje rizika i 3) idealne koristi. Funkcionalni značaj marke se u potpunosti odlikava duž procesa kupovine i potrošnje (slika 10-4).

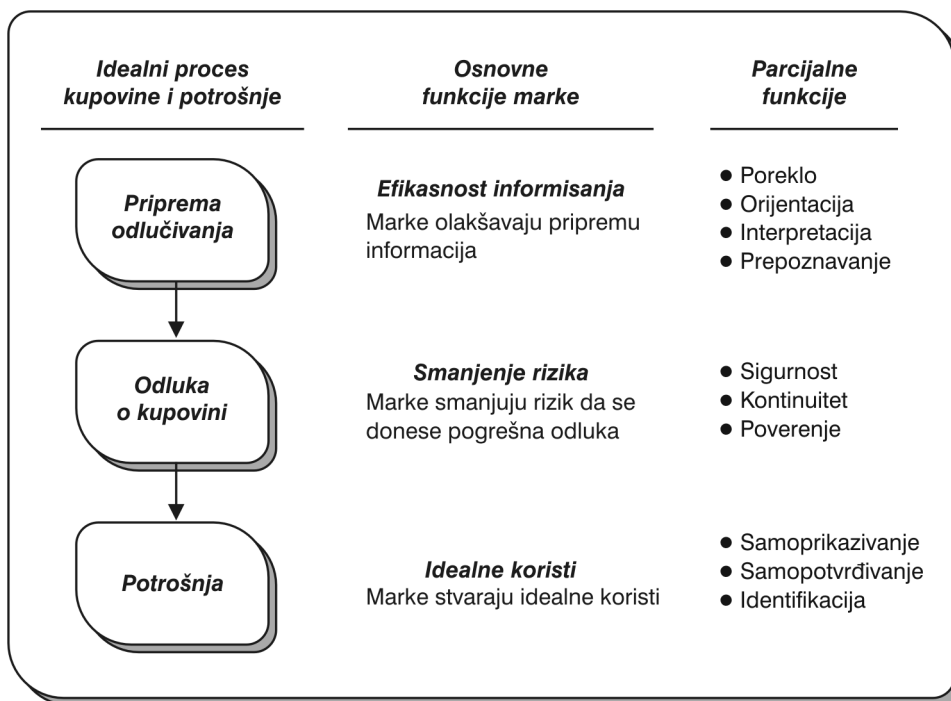
Proces kupovine i potrošnje mogao bi se idealno podeliti u tri faze: priprema odlučivanja, odluka o kupovini i potrošnja. U svakoj od ovih faza marka može da preuzme neku funkciju za potrošača. U *fazi pripreme odlučivanja*, potrošač može putem postojanja marke da ostvari veću efikasnost u zapažanju, prijemu, preradi i skladištenju informacija. Svoju funkciju smanjenja percipiranog rizika marka ispunjava u drugoj fazi, *fazi procesa kupovine i potrošnje*, kada se radi o problemu odlučivanja u užem smislu. Ako je doneta odluka, marka konačno može da izazove idealne koristi u pridružujućoj trećoj fazi, *fazi potrošnje*. Ovde kupac konzumira proizvod ili uslugu i očekuje koristi kroz marku, koje sebi ne mogu da priušte nemarkirani proizvođači i usluge ponuđača.

Kao što je prikazano na slici 10-4, tri osnovne funkcije mogu se raščlaniti na dalje dimenzije, parcijalne funkcije, koje specifičnije obuhvataju obavljanje funkcije. Pod to se može sumirati mnoštvo funkcija marke poznatih u literaturi. Osnovna funkcija *efikasnost informisanja* se može podeliti u parcijalne funkcije poreklo, orijentacija, interpretacija, prepoznavanje. Osnovna funkcija *smanjenje rizika* može se dalje raščlaniti na parcijalne funkcije sigurnost, poverenje i kontinuitet, a osnovna funkcija *idealne koristi* na parcijalne funkcije samoprikazivanje, samopotvrđivanje i identifikaciju.

1. Efikasnost informisanja. Marke olakšavaju proces informisanja, tj. prikupljanje, komprimiranje i iskorišćavanje informacija. Dalje, marke omogućavaju potrošačima bržu orijentaciju, kada veliki broj alternativa proizvoda stoji na raspolaganju i treba izvršiti izbor (npr. kod ponuđača putem interneta). Konačno, marke omogućavaju sažeto prikazivanje informacija o proizvodu i time potpomažu potrošačima brzo i lako prepoznavanje i pronalaženje preferiranih alternativa proizvoda (npr. kod cigareta). Kao rezultat toga, marke povećavaju efikasnost procesa informisanja u fazi pripreme kupovine. Koji procesi su posebno značajni, to zavisi posebno od tipa odlučivanja o kupovini (limitirani, ekstenzivni, habitualni ili impulsivni) i uključenošću osobe sa proizvodom, situacijom itd.

2. Smanjenje rizika. Izbor marke smanjuje opasnost za potrošače od donošenja pogrešne odluke o kupovini i time da dožive finansijske gubitke ili upečatljive nedostatke u kvalitetu, koji onemogu-

Slika 10-4 Konceptioni model funkcija marke[43]



čavaju korišćenje proizvoda ili usluge (npr. kod izbora turističke agencije). Marke pružaju sigurnost, jer smanjuju moguće negativne posledice odluke o kupovini (npr. pri izboru ponuđača putovanja). One stvaraju poverenje putem ispunjavanja očekivanja vezanih za kvalitet proizvoda ili usluge (npr. kod cigareta) i, konačno, svedoče o kvalitativnom kontinuitetu putem mogućnosti proricanja koristi proizvoda ili usluge (to se jasno manifestuje npr. kod automobila, čija kupovina implicira dugoročnije korišćenje).

3. Idealne koristi. Konačno, marke mogu da izazovu značajne dodatne koristi u formi idealnih koristi. Funkcije idealne koristi objašnjavaju pitanje zašto se mogu naći mnoga tržišta na kojima je razlika u ceni između proizvoda sa markom i proizvoda bez imena marke toliko velika, da to više ne mogu da objasne razlike u kvalitetu i umanjenje rizika kvaliteta koji je sa time povezan, kao što je to slučaj npr. kod automobila, satova ili naočara za sunce. Ova funkcija se bazira na činjenici da marka, međutim, više ne jamči samo za obećani kvalitet nego i izvesni „imidž”, odnosno „ličnost marke”, dakle ima izvesno pozicioniranje (npr. posebno sportska, elegantna, luksuzna, ekološka, tehnička, estetska itd.) imajući u vidu dimenzije koje su relevantne za kupovinu. Ovo pozicioniranje je deo asocijacija, koje kupac ima sa markom. Da je diferenciranje marke preko određenog pozicioniranja potrebno, jasno govori primer tržišta paste za zube. U 1950. godini na potrošačkom tržištu je bilo maksimalno 14 maraka paste za zube. Danas već ima

93 proizvoda i maraka paste za zube u najrazličitijim varijantama.

Ova funkcija se može objasniti putem tzv. koncepta o samom sebi: hipoteza kongruencije imidža govori da osoba njeno ponašanje orijentiše na što je moguće veću usaglašenost između sopstvene slike (ocena osobe od same sebe) i tuđe slike (ocena osobe od relevantnih drugih). Pozicioniranje marke se, dakle, može prilagoditi, prema oceni recipijenta, njegovoj realnoj ili željenoj sopstvenoj slici, što može voditi kupovini marke, pošto korišćenje marke može da doprinese prikazivanju sopstvene slike. Otuda je javno korišćenje marke takođe pretpostavka funkcije.

3.3 Značaj brendiranja za turizam

O ulozi koju marka igra za proizvođače, potrošače, zaposlene i ostale steikholdere raspravlja se na široko u tekstovima o marki. Stoga se ovde nećemo upuštati šire u elaboriranje, izuzev uopštenog razmatranja funkcija koje marka obavlja za potrošača. Brendiranje nije niukom slučaju novo ni za turizam. Međutim, pažnje vredno je naglasiti nekoliko istaknutih mesta u vezi sa njegovim značajem i primenjivošću u turizmu:[44]

- Turizam je obično, mada ne uvek, kompleksan proizvod, proizvod sa visokom angažovanošću, tako da snažno brendiranje može da pomogne da se uprosti odluka o kupovini smanjivanjem seta izbora i korišćenjem logoa kao pokretača za pristup informacijama o kompaniji i proizvodu koje su već

apsorbovane od kupca, skraćujući tako obično ekstenzivno traganje za informacijama.

- Brendiranje može da pomogne u suprotstavljanju efektu neopipljivosti, putem obezbeđivanja opipljivog logoa na mestu prodaje za kreiranje seta vrednosti u mislima potencijalnog kupca. Familijarnost sa fizičkim atributima i simboličkim značenjem marke nadoknađuje neopipljivost, posebno ako je poduprta pozitivnim ranijim iskustvom.

- U sektoru koji je osetljiv na ekstremnu varijabilnost iskustva turiste, brendiranje unosi konzistentnost duž mnogobrojnih prodajnih mesta i tokom vremena, umirujući potencijalne potrošače da će standardi sa kojima se suočavaju ispuniti njihova očekivanja (i da vlasnik marke preuzima implicitnu odgovornost koja je ugrađena u marku da se otkloni bilo koji mogući nedostatak). Brendiranje smanjuje rizik za potrošače na mestu kupovine signalizirajući očekivani kvalitet i performanse neopipljivog proizvoda. Ono nudi bilo implicitnu ili eksplicitnu garanciju potrošaču.

- Brendiranje je dragoceno kao mehanizam za smanjenje rizika. Posebno, loše potrošeno vreme zbog pogrešne odluke o godišnjem odmoru ne može se nadoknaditi; propušteni dvonedeljni period zauvek je izgubljen. Prema tome, uporedo sa smanjenjem rizika ostvarenja, socijalnog rizika (kao iskustvo grupe), psihološkog rizika (koji, kao i kod fizičkih dobara, može do neke mere biti smanjen), brendiranje može da smanji i vremenski rizik vezan za kupovinu nepostojanog proizvoda.

- Brendiranje olakšava preciznu segmentaciju, privlačeći jedne i odbijajući druge segmente potrošača. Imajući u vidu neodvojivu prirodu proizvoda i rezultirajuću poželjnost prostorne i vremenske kompatibilnosti segmenta, branding doprinosi podatku osiguranja satisfakcije turiste.

- Marke obezbeđuju fokus za integrisanje napora steikholdera, pomažući im da rade ka istom cilju. Sa uslugom visokog kontakta kakav je turizam, motivacija i timski rad imaju visok prioritet, kako za pojedinačnu organizaciju tako i za marku destinacije. U popularnim destinacijama, koje reflektuju kompleksnost ukupnog turističkog proizvoda, lokalno stanovništvo su takođe steikholderi u smislu i vrednosti „mesta”, čak i ako oni sebe smatraju onima koji nisu uključeni u turizam. Snažna marka može u nekoj meri da doprinese obezbeđivanju zajedničkog shvatanja i nekom jedinstvu svrhe za zaposleno osoblje, stanovništvo i turistička preduzeća.

- Brendiranje je strategijsko oružje za dugoročno planiranje u turizmu. Proširivanje ili protezanje

marke može biti strategija manjeg rizika za razvoj proizvoda, razvoj tržišta ili diverzifikaciju.

Ovih nekoliko tačaka ilustruju uticaj karakteristika turizma na brendiranje i ponašanje kupaca. Zajedno, one ističu marketing prednosti koje snažna marka može da donese turističkoj organizaciji ili destinaciji.

Mnogi ljudi gledaju skeptično na ideju brendiranja zemlje, grada ili regiona. Oni smatraju da je ideja brendiranja vrsta dovtljive prodajne taktike vezane za potrošna dobra male vrednosti, neiskreno manipulisanje percepcijama ljudi i da je u potpunosti neprikladna za destinaciju, koja obuhvata vekove istorije, bogato kulturno nasleđe i predivan pejisaž. Ako destinacija želi da privuče turiste, ona im mora dati razloge za posetu i treba da demonstrira u čemu je ona različita od svih ili se neće smatrati distinktivnom i vrednom posete. Ali - i ovo se često ne shvata - ovaj proces diferencijacije jedne destinacije od drugih je, u stvari, vezan za brendiranje. On je u vezi sa identifikovanjem šta destinaciju čini jedinstvenom i konzistentnim komuniciranjem ovih razlika da bi se podstakli potencijalni posetiooci da shvate distinktivne apele destinacije tako da žele da je posete.

Opravdanje za proces brendiranja destinacije jasno je artikulirao Anholt:[45]

- „U globalizovanom svetu u kojem sada živimo, **svako mesto mora da konkuriše sa svakim drugim mestom** za udeo u mislima, udeo u prihodu, udeo talenta, udeo u izboru.

- Izuzev ako mesto može da dođe **u situaciju da se kandiduje za nešto**, ono će imati male šanse da bude dovoljno dugo upamćeno da bi konkurisalo za bilo koju od ovih dragocenih pažnji.

- Većina nas ne potroši više od **nekoliko sekundi** svake godine razmišljajući o zemlji na drugoj strani sveta.

- Prema tome, izuzev ako tu zemlju **uvek posmatramo isto kao i sebe same** svaki put kada se pojavi, postoje male šanse da će ovih nekoliko sekundi ikada da poveća preferenciju za njene proizvode, želju da se ode i poseti mesto, interesovanje za njenu kulturu, ili, ako smo unapred stvorili predrasudu, promenu u duši.”

3.4 Elementi marke u turizmu

Elementi marke, koji se ponekad nazivaju identiteti marke, su **vizuelna i ponekad čak fizička sredstva** koja se mogu pravno zaštititi i služe da se identifikuje i diferencira proizvod ili usluga kompanije. Kada se stvara snažna marka, ključni su sledeći elementi markiranja: ime marke, domen, logo, simboli, karakteri, predstavnici, slogani, džinglovi,

znaci koji služe za identifikaciju, upozorenje ili upućivanje i priče o marki. Pored njih, za markiranje se mogu koristiti i drugi elementi, kao npr. oblikovanje proizvoda i pakovanje. Formalni elementi marke kao što su ime, logotip i slogan, uzeti zajedno, formiraju **vizuelni identitet** marke ili kompanije. Oni treba da odražavaju suštinu marke, personalnost marke i korporativnu kulturu preduzeća.[46] Kod propagande ponekad se još mogu javiti i akustični elementi (npr. jingle u reklamnom spotu). Znaci mirisa ukusa i dodira za sada nemaju praktično nikakav značaj.

Elementi marke ne mogu da stvore ili unište proizvod, uslugu ili firmu. Međutim, dobro odabrani elementi marke mogu dati firmi odlučujuću prednost u marketingu nad uporedivim konkurentima. Elementi marke imaju posebno važnu funkciju u domenu (turističkih) usluga, jer je kod usluga često ime firme istovremeno i ime marke. Usluge se ne mogu podvrgnuti individualnom brendiranju na način na koji to mogu opipljivi proizvodi. U domenu materijalnih dobara, proizvodi govore sami za sebe. U domenu usluga, naprotiv, fizički vidljivi elementi marke nude, između ostalog, mogućnost opredmećivanja nematerijalne (turističke) usluge. Na ovaj način, elementi marke nude presudnu mogućnost da putem njihovog objektivnog zapažanja doprinesu konkretizaciji usluge. U tom smislu elementi marke za kupce predstavljaju, po pravilu, iskustvo (doživljaj) nematerijalne usluge koje se fizički može primetiti.

Ceo set elemenata marke čini **vizuelni identitet marke**. Vizuelni identitet treba da bude oblikovan imajući u vidu dugoročnu perspektivu. Da bi se osigurala konzistentnost delovanja marke takođe je vrlo korisno da se definiše uputstvo za brendiranje, koje egzaktno specificira upotrebu svakog elementa marke. Takvo uputstvo se naziva **kod vizuelnog identiteta**. Ovaj kod vizuelnog identiteta za elemente marke treba da sledi set kriterija za izbor da bi se smanjio rizik opadanja ili slabljenja marke. Kotler i Keller[47] ističu da postoji šest kriterijuma po kojima se biraju elementi marke: 1) pamtljivost, 2) značenje, 3) dopadljivost, 4) prenosivost, 5) prilagodljivost i 6) zaštita.

3.4.1 Ime marke

Najvažniji elemenat je ime marke. Ime se rangira iznad svih drugih formalnih i uočljivih elemenata, jer bez imena marka ne može da postoji. Pravilo je da je ime osnovna pretpostavka za identitet marke. Dobra i svakom razumljiva analogija za pojašnjenje zavisnosti marke i imena je čovek. Identitet ne-

kog čoveka bez njegovog imena je nezamisliv. Ime je deo identiteta. To važi za marke kao i za ljude.

Kada preduzeće jednom donese odluku o svojoj strategiji imena marke (pojedinačna, familijarna ili krovna marka), onda se suočava sa zadatkom **izbora specifičnog imena marke**. Jedna od ključnih komponenti marke je njen tekstualni deo, tj. svaka kombinacija znakova koji predstavljaju kako reči tako i brojeve, generalno onaj deo marke koji se može izgovoriti. Marka je najpre i pre svega ime, to jest tekst, koji potrošači mogu bilo da pročitaju ili izgovore. Ime marke je neosporno najvažniji elemenat marke. Ono je prvi i verovatno najveći izraz ili „lice” proizvoda. Treba da bude izabrano veoma pažljivo, pošto prenosi važne informacije steholderima. To posebno važi za marke koje nameravaju da pređu geografske i kulturne granice. Veoma je izazovan zadatak pronaći pravo ime za različite auditorijume, posebno ako se želi da ime bude prihvatljivo na globalnom tržištu, jer u tom slučaju pored neočekivanih značenja na drugim jezicima i sam izgovor internacionalnih imena maraka može biti problematičan. Dobro izabrano ime za proizvod, uslugu ili kompaniju može biti dragocena imovina, baš kao i sama marka. Ime direktno utiče na percepciju marke. Imena maraka se koriste u svakoj formi komunikacije između kompanije i njenih postojećih i potencijalnih kupaca. Svakodnevno bezbroj puta čujemo, vidimo i čitamo različita imena maraka u brošurama, na web sajtovima, e-mailu i na pakovanju. Neuspešno ime marke može da spreči marketing napore, jer može dovesti do pogrešnog komuniciranja ako ljudi ne mogu da ga izgovore ili da se sete. Konačno, ime marke je izraz koji prenosi sve vrednosti i obećanja kompanije. Da bi se stvorila marka, veoma je bitno da ime bude stalno prisutno.[48]

Izbor imena za proizvod ili uslugu je gotovo isto toliko važan kao i za novorođenčce; dete će nositi ime celog života, a loš izbor će značiti probleme i podsmevanje. Otuda je za proizvod ili uslugu sa markom potrebno ime koje im odgovara, koje budi najveće moguće pozitivne asocijacije. Roditelji često nedeljama i mesecima pre rođenja deteta diskutuju o njegovom imenu. To nam govori da pronalaženje imena nije nikakav racionalni akt, već su sa imenom povezane određene želje, ciljevi, potrebe, subjektivne simpatije roditelja. Isto je i sa markom. Kao i kod deteta, pri razvoju marke pronalaženje imena stoji na početku procesa - na tržište se ne može lansirati novi proizvod bez imena. Ime postaje kamen temeljac, pretpostavka budućeg identiteta marke. Ono ispunjava dva važna, osnovna kriterijuma svake marke: identifikaciju i diferencij-

ranje. Obe funkcije jedna drugu uslovljavaju: što bolje ime identifikuje marku, utoliko je jače diferenciranje u odnosu na druga imena.

Danas se u oblasti usluga i turizma, prema sa-držaju, marke razlikuju kao marke firme i marke fantazije. O **marki firme** se govori kada se ime uslužnog preduzeća koristi kao ime marke (npr. Luft-hansa; Thomas Cook, TUI, McDonald's, Hilton ho-teli). **Marka fantazije**, naprotiv, opisuje paket uslu-ge koji je usmeren na specijalne probleme kupaca, odnosno ciljnih grupa (imena diskoteka, Robinson Club, Accor hoteli). Marka fantazije je u ranijoj li-teraturi o uslužnoj marki, ipak, dovođena u pitanje i njena mogućnost je potcenjivana, pošto uslužna marka može biti samo marka firme. Ovo se obra- zlagalo sa sinhronizacijom proizvodnje i potrošnje usluge (tzv. princip „uno-actu”), odnosno sa inte- gracijom kupaca u proces pružanja usluge.

U literaturi se mogu naći brojne klasifikacije imena marke. **Sa pravnog aspekta** (kategorije ime- na koje se koriste od suda za utvrđivanje prava na zaštitni znak i slučajeve kršenja), pravi se razlika između pet kategorija imena: 1) generička, 2) des- kriptivna, 3) sugestivna, 4) arbitrarna i 5) kovan- ice.[49]. Svaka kategorija postavlja različite uslove u vezi zaštite zaštitnog znaka i primene u marke- tingu i afirmiše da se nivo zaštite zaštitnog znaka povećava kako napredujemo u datom redosledu. Na primer, generička imena ne mogu biti registro- vana, dok se za kovanice očekuje da dobiju najbo- lju zaštitu. Različite kategorije nude različite nivoe zaštite marke i marketing apela - oboje su važni sa aspekta menadžera marketinga. Kako se krećemo od generičke kategorije ka kategoriji kovanica, po- većava se lakoća registrovanja marke i stepen njene zaštite. Sva imena marke se nalaze negde duž spek- tra od nezavisnih, samostalnih imena, koja su naj- jača (ako se radi o pravnoj zaštiti) i deskriptivnih imena, koja su najslabija. Generička imena ne nu- de bilo kakvu zaštitu marki i ne mogu se koristiti kao ime marke. Keller[50] navodi različite tipove mogućih imena marke prema ekspertima za iden- titet Landor Associates: 1) deskriptivna, 2) suges- tivna, 3) kombinovana, 4) klasična, 5) arbitrarna i 6) kovanice.

Za kategorizaciju mogućih formi oblikovanja imena maraka **u sektoru usluga** u literaturi su prisutna brojna nastojanja. Jednu od mogućih katego- rizacija dali su Turley i Moore[51] u okviru studije na temu strategije maraka u oblasti usluga. Ova ka- tegorizacija se oslanja na napred navedene zahteve za oblikovanje elemenata marke. Tako imena mara- ka mogu biti oblikovana na pet načina: deskriptiv- no (opisno), asocijativno, zasnivajući se na ličnos-

ti, odnoseći se na geografsko poreklo ili alfanume- rički. U praksi se mogu primetiti i kombinacije ovih strategija imena.

Brojni istraživači[52] su pokušali da specificira- ju faktore koji određuju kvalitet imena marke. Ma- da je akumulirano znanje još uvek daleko od toga da specificira naučne principe, postoji opšta saglas- nost da ime marke treba da zadovolji nekoliko fun- damentalnih zahteva: 1) razlikuje marku od konkurentskih ponuda, 2) opisuje marku i njene attribute ili koristi, 3) u saglasnosti je sa željenim imidžom marke i sa dizajnom ili pakovanjem njenog proiz- voda i 4) lako ga je zapamtiti i izgovoriti.[53]

3.4.2 Slogan

Slogani su kratke fraze, koje prenose opisne ili e- mocionalne informacije. To je **lako prepoznatljiva i pamtljiva fraza** koja se često priključuje imenu marke u programu marketing komunikacije. Glav- na svrha slogana je da podrži imidž marke koji je projektovan putem imena i logoa marke. Ova tri elementa marke skupa čine jezgro marke. Slogan marke (ili tagline) igra jedinstvenu i distinktivnu ulogu u kreiranju harmoničnog identiteta marke. To je ključni elemenat identiteta marke i doprinosi vrednosti marke. Na današnjem tržištu, skoro sve marke koriste slogane; oni pojačavaju imidž mar- ke, pomažu u njenom prepoznavanju i prisećanju i pomažu u kreiranju različitosti marke u mislima potrošača. Slogan može da utiče na marku:[54] 1) kreiranjem svesti o marki putem povezivanja mar- ke sa kategorijom proizvoda, 2) oblikovanjem oce- na marke putem izazivanja specifičnih asocijacija marke, 3) oblikovanjem ocena marke putem tran- sfera dopadljivosti i 4) pojačavanjem svesti o marki i oceni putem služenja kao sredstvo memorije. Slo- gan može da ispuni jednu ili više ovih funkcija. Dok identitet marke služi komunikaciji unutar pre- duzeća i za motivaciju zaposlenih, slogani imaju zadatak da komuniciraju poziciju marke licima van preduzeća.

Najsnažniji slogani su oni koji doprinose marki na više načina. Slogan kaže potrošaču o kakvoj se marki radi i, potencijalno, on će uticati na to šta će potrošači da misle o marki i kako je ocenjuju. Da bi se povećala pamtljivost slogana, mogu se koristiti lingvistička sredstva kao što su igra reči i rima. Međutim, preduslov za slogane - da bi ispunili bilo koju od ovih funkcija - je da su potrošači pravilno povezali marku i slogan.

Iako u marketingu potrošnih dobara ima veoma mnogo dobro poznatih slogana (verovatno malo ljudi ne zna na koju se marku odnosi slogan „Just do it”), u marketingu usluga još uvek nije toliko

uobičajeno da se kreira slogan, uprkos njegovoj očitosti koristi. Konzistentni i dobro poznati primeri su „VISA - sloboda koju sam uzeo za sebe”; „Kada se radi o novcu - Sparkasse”; „McDonald's - nešto drugačiji restoran”; „Deutsche Bahn - preduzeće budućnosti”; „TUI - prijatan odmor!”; „ARAG - simbol sigurnosti”; „UBS - mi i vi”; NOKIA - „mi spajamo ljude”; Komercijalna banka a.d. Beograd - „Sa nama je lakše”.

Jedan ekspert za marketing opisuje koji elementi čine snažan slogan. Pored dugovečnosti, kaže on, snažni slogani imaju nekoliko zajedničkih elemenata. Oni: 1) predstavljaju duh marke i povezuju marku sa kupcem, 2) jezgroviti su, pamtljivi i dovoljno specifični tako da ih ne mogu koristiti konkurenti, 3) imaju neočekivani ili jedinstven aspekt poruke, kao što je rima, izbor reči ili pristup i 4) adresuju odgovarajući auditorijum koji utiče na kupovinu proizvoda ili usluge.[55]

Obično, slogani imaju kraći vek od marke i logoa, jer su više podložni promenama na tržištu i u stilu života. Pošto se imena i logoi ne mogu lako menjati, slogan je u jedinstvenoj poziciji da deluje kao most između nasleđa marke i njenog evoluirajućeg imidža. On je najdinamičniji element identiteta marke, onaj koji se može - kada je to potrebno - najlakše i najčešće menjati.

Mnoge *destinacije* uporno tražaju da bi pronašle prigodan, dugotrajan slogan. Međutim, *slogani su retko dati „za sva vremena”*, jer malo njih može verno i jezgrovito da sumira personalnost destinacije. Vrlo je teško izaći sa sloganom za destinaciju koji jasno sažima poziciju marke destinacije, na način koji je neuobičajen i sposoban da traje mnogo godina. Mali broj destinacija je uspeo da dođe do slogana koji je uticajan, pamtljiv i sumira suštinu destinacije ili je sposoban da se podjednako uspešno prevodi na različite jezike. Oni koji nastoje da budu u tome izuzeci su Kostarika („Bez veštačkih ingredijenata”), Novi Zeland („100% čist”) i Hrvatska („Mediteran kao što je nekada bio”). Slogani kao što su ovi su veoma uspešni ako mogu da prenesu suštinu destinacije na takav način da bi ona mogla da bude neznatno drugačija. Konceptualni okvir za pronalaženje kreativnih rešenja za pozicioniranje Srbije glasi: „Srbija - Gde Dunav susreće Balkan”. [56]

Kada su u pitanju propagandne konstante, valja sagledati kojim se propagandnim sloganima i apelima, kao svojevrsnim propagandnim stilom, koriste zemlje u našem bližem i daljem okruženju: Španija se koristi sloganom „Španija. Strast za životom” i „Sve pod suncem”, Grčka „Zemlja koju su izabrali bogovi”, Austrija „Servus in Austrija”, Ma-

đarska „Skrivena riznica Evrope”, [57] „Makedonija za sva vremena”, „Doživite je, posetite Škotsku”, „Jedinstveni Singapur” ili „Neverovatna Indija”. Svaka zemlja ima brend destinacije. Čak i Avganistan sebe pozicionira kao „Poslednje neosvojene planine sveta”. [58] Neki od primera aktuelnih slogana koje koriste destinacije su: Las Vegas - „Ono što se događa ovde, ostaje ovde”, Njujork - „I LOVE NY”, Virdžinija - „Virdžinija je za zaljubljene”,

Ako niste u stanju da nastupite sa jezgrovitim sloganom koji jasno projektuje pozicioniranje marke destinacije, bolje je da koristite *deskriptivne slogane*, a ne beznačajne „me too” marketing slogane koji ne uspevaju da prenesu bilo kakvu informaciju o destinaciji. Ukoliko ne uspeju da sumiraju karakter destinacije, slogani rizikuju da postanu beznačajni, besmisleni marketing klišeji (npr. „Najbolje čuvana tajna na svetu”). Mnogi su zajednički sa drugim zemljama (npr. „Zemlja kontrasta”).

Slogani su opcioni, a ne esencijalni. Da li je slogan stvarno neophodan? Ako ne može da doda ništa logou, onda je njegova vrednost pod znakom pitanja. Neki od najmoćnijih logoa koriste samo ime destinacije sa vizuelnim imidžom i *bez slogana*. Slogani nisu bitni, posebno ako je logo vizuelno snažan. U takvim slučajevima *deskriptivni slogan*, koji kaže nešto informativno o destinaciji i time pomaže da se definiše destinacija (npr. „Peru - zemlja Inka”; „Insbruck - kapital Alpa”) može biti mnogo uticajniji od *emocionalnog slogana* koji ne uspeva da diferencira destinaciju od njenih konkurenata (npr. „Najbolje čuvana tajna Azije”; „zemlja kontrasta”).

Različiti slogani se mogu koristiti za različite kampanje za različite segmente i u različitim zemljama, bez ugrožavanja bilo koje vrednosti marke. Slogani, gde oni zaista mogu nešto da dodaju, mogu biti najbolje prilagođeni individualnim tržišnim segmentima (npr. ista destinacija može da koristi različite slogane za različite tržišne segmente: „Zemlja X - pozornica svetske avanture” za avanturističko tržište i, za starije, više kulturni tržišni segment „Zemlja X - kulturno raskršće regiona”). NTO može da koristi niz slogana da sumira poziciju marke u različitim marketing kampanjama ciljaajući različite tržišne segmente. Oni se takođe mogu menjati iz godine u godinu prema godišnjim marketing kampanjama (npr. „Godina sporta”; „Godina kulture”, „Kulturna prestonica Evrope” itd.).

3.4.3 Znak marke

Komponente marke su kako njen tekstualni, tako i vizuelni deo, te se pitanja formalnog oblikovanja

marke (markiranja) odnose, pored izbora samog imena marke, i na izbor znaka marke i dizajn samog znaka. Kod vrste oznaka dominiraju optički znaci, dok akustični i drugi znaci igraju sporednu ulogu. **Logo** je grafički elemenat (ideogram, simbol, amblem, ikona, znak), koji zajedno sa **logotipom** (jedinstvenim setom i aranžiranim tipom slova) formira trgovačku marku (zaštitni znak) ili komercijalnu marku. Danas ima mnogo korporacija, proizvođača, usluga, agencija i drugih entiteta koji koriste ideogram (znak, ikonu) ili amblem (simbol) ili kombinaciju znaka i amblema kao logo. Samo nekoliko stotina ideograma koje ljudi vide prepoznaju se bez imena. Mudro je koristiti ideogram kao logo, čak sa imenom, ako ga ljudi ne mogu pravilno da identifikuju. Ovaj elemenat marke se slično primenjuje i u turizmu (npr. ista odeća uslužnog osoblja, pre svega kod avio-prevoznika, ali i kod hotela i restorana; ždral kod Lufthanse, simbolizovano sunce kod TUI itd.).

Za svrhe identifikovanja svojih maraka, kompanije koriste logoe sa ili bez imena marke (Crveni krst je primer ekstremno poznatog amblema kojem nije potrebno prateće ime). Nemaju sva imena marke distinktivni logo, ali mnoga imaju. Logoi mnogih maraka su isto tako poznati kao i imena kompanija (npr. zvezda Mercedes, Apple jabuka). Potrošači upamte ove logoe i lako prepoznaju marke na kojima su ucrtani logoi. Najčešća forma je kombinacija imena i slike. Marka, za njen status marke, mora da ima ime; primetan znak nije neophodan, ali je od koristi da bi se na vidljivom nivou marke stvorilo dalje obeležje diferenciranja u odnosu na konkurenciju. Uz to, dobar znak pruža podršku imenu i jača identifikaciju. Jedan rukovodilac marketinga je sjajno prikazao ulogu logoa kada je rekao: „Logo nije ništa drugo do kraći put za identifikovanje marke”.

Dobar logo ispunjava kako grafičke, tako i funkcionalne zahteve. Treba da: 1) daje neku indiciju o poslu kojim se preduzeće bavi ili kategoriji proizvoda kojoj pripada (npr. logo mnogih javnih preduzeća za snabdevanje vodom uključuje stilizovane talase vode), 2) ističe određene prednosti proizvoda ili organizacije (npr. najnapredniji, najbrži, najbrižniji, najdugotrajniji), 3) nije suviše komplikovan, što je logo jednostavniji, to bolje izdržava test vremena i 4) bude savremen da bi bio u korak sa stilom i modom vremena (na primer, logo naftne kompanije Shell je prošao kroz brojne neznačajne promene stajlinga tokom svoje sedamdesetogodišnje istorije, koje su zadržale centralnu temu školjke, ali su adaptirale oblik ili akcenat na određene detalje).[59] Generalno, dobri logoi su: 1) od-

mah prepoznatljivi, 2) prenose esencijalno isto značenje svim ciljnim članovima i 3) izazivaju pozitivna osećanja.[60]

Logoi obavljaju brojne **funkcije** u učvršćivanju i jačanju korporativnih maraka. Oni su jedno od glavnih sredstava za komuniciranje imidža, probijanje kroz zakrčene komunikacione kanale do pažnje potrošača i ubravanje prepoznavanja proizvođača ili kompanije. U današnjem svetu povećane standardizacije zbog globalizacije, logoi igraju kritičnu ulogu u kreiranju lako identifikujućeg, distinktivnog imidža za diferenciranje proizvoda, usluge ili firme koji koriste efektne vizuelne stimulanse. Ovi vizuelni znaci mogu da poboljšaju reputaciju firme i služe kao konkurentska prednost.

Logoi mogu da pomognu marki na dva načina. Prvo, mogu se koristiti zajedno sa imenom. Slika ne samo da može da pojača memoriju za reč koja je zajedno sa njom, već korišćenje logoa utiče na brzinu prepoznavanja. Mada logoi mogu biti korišćeni za direktno stimulisanje memorije marke, oni takođe mogu da pomognu u prisećanju imena marke. Drugo, logoi se mogu koristiti umesto imena kada postoji prostorno ili vremensko ograničenje (npr. oglašavanje na bilbordima; slično, brzo prepoznavanje u prodavnici koje omogućava logo pomaže stimulisanju kupovine). Ovo je posebno važno u ovim danima i eri, kada ima tako mnogo maraka i tržište je zasićeno sa promotivnim porukama. Logo koji odmah upućuje na proizvod je velika prednost.

U kontekstu turizma, **logoi destinacija** mogu mnogim marketing organizacijama destinacija da olakšaju marketing aktivnosti na učvršćivanju imidža i identiteta marke, što je posebno značajno pre stvarnog iskustva posetioca. Pošto turisti mogu da biraju među hiljadama destinacija da posete, logoi mogu da uspešno stimulišu svesnost i komuniciraju željene attribute posetiocima, čime se smanjuju troškovi istraživanja i utiče na ponašanje posetioca pri izboru.

Logo je **simbol destinacije**, čiji uticaj potiče iz konzistentne upotrebe i prepoznavanja tokom vremena. To je simbol, ili vizuelna forma, koja predstavlja destinaciju. Nije verovatno da će on biti sposoban da jezgrovito sumira sve vrednosti marke destinacije, a da pri tom ne bude konfuzan i negrapan. Kao takav biće neprepoznatljiv, neće biti vredan pamćenja i neće uspeti da deluje kao vizuelni podsticaj za ljude da prepoznaju šta on predstavlja. Međutim, ako je atraktivan, odmah prepoznatljiv kao da proističe iz te destinacije i može da ostvari značajan uticaj, on bi bio veoma važan. Ali, on sam po sebi nije marka. Treba nastojati da se izbegne predstavljanje svih aspekata neke desti-

nacije (npr. biljni i životinjski svet, planine, mora i ljude) u logou. Logo ne treba da bude sveobuhvatan i da pokriva svaki aspekt destinacije, tako da se niko ne oseća izostavljenim. To je garancija da će odmah biti zaboravljen. Važno je shvatiti da vrednost logoa leži u njegovoj sposobnosti da funkcioniše kao simbol koji će ljudi prepoznavati tokom vremena kao reprezentaciju nečega (npr. proizvoda, kompanije ili zemlje). Imajući ovo u vidu, suštinski kvaliteti logoa trebalo bi, prema tome, da budu: 1) jednostavan/jasan jednako distinktivan, uticajan i pamtljiv; 2) atraktivan i 3) konzistentno primenjiv u svim marketing komunikacijama: njegova kontinualna upotreba tokom vremena je ono što stvara prepoznatljivost.[61]

Logo se mora tako oblikovati da ispunjava obe osnovne funkcije marke: identifikovanje i diferenciranje. To, nažalost, često nije slučaj, jer su mnogi znaci u turističkoj branši vrlo slični. Tako se može naći mnogo logoa sa globusom ili apstraktnim kombinacijama sunca, plaže (i palmi) sa morskim talasima (često kombinovani sa apstraktnim galebovima). Naravno, razumljivo je da međunarodno ili čak globalno preduzeće za putovanja prikaže svet na globusu. Pa ipak, to može biti kontra-produktivno za stvaranje marke, pošto se time ne ostvaruje neophodno diferenciranje u odnosu na mnoge druge, analogne znake. Time je ovo samo propuštena šansa da se razvije dalji elemenat na nivou krovne marke, koji je markantan i slikovit.

3.4.4 Ostali elementi vizuelnog identiteta

Mada je fokus generalno na imenu marke kao „znanu marke”, ostali identifikatori mogu biti isto tako, ili još više, važni kao sredstvo za podršku, definisanje ili identifikaciju marke. Ponekad distinktivnim obeležjima proizvoda realno nije potrebno ime marke da bi se ubrzalo neposredno prepoznavanje. Distinktivnost može biti zasnovana na **fizičkom dizajnu proizvoda** (npr. distinktivan, trouglasti oblik Toblerone čokolade i kvadratni oblik čokolade marke Ritter Sport, sat swatch), distinktivnom **pakovanju** (oblik boce za Coca Colu, Absolut votku i Lincuru) ili distinktivnom **procesu usluge**. Za vizuelni identitet znaka marke, **boja** je jedno od najznačajnijih sredstava za oblikovanje. Putem mnogobrojnih asocijacija boje mogu da utiču na osećaje i štimunge, koji mogu snažno da oblikuju predstave o marki. Boja se brine za orijentaciju, pošto identifikuje marku i diferencira je od konkurencije. Otuđa je izbor boje za marku od strategijskog značaja.

Preduzeća ulažu velike napore korišćenjem patenata da zaštite distinktivne karakteristike njihovih proizvoda od konkurencije, mada to može biti

mного teže u slučaju neopipljivog procesa pružanja usluge. Tradicionalno, žestoka alkoholna pića, aperitivi i vina pojavljuju se u različitim strukturama (građi, konstrukciji) radi diferenciranja, isticanja na prenatrpanim policama barova ili pabova i kreiranja željenih percepcija. Oblik boce za Absolut votku bio je korišćen za kreiranje jedne od najpopularnijih i najkonzistentnijih propagandnih kampanja u novije doba. Jedan od najpoznatijih oblika boce je, naravno, kontura boce Coca-Cola. Kontura boce je toliko mnogo deo prezentacije marke da je staklena boca prepoznatljiva širom sveta čak i bez grafike. Neki oblici i elementi dizajna zgrada postali su korporativni logo znaci. Zlatni lukovi McDonalda, koji su postali integralna komponenta identiteta marke, su primer direktne asocijacije. Čak i reč „lukovi” je sinonim sa lancem restorana. Ovaj znak je na gotovo 32.000 restorana u 118 zemalja širom sveta.

3.5 Strategije marke u turizmu

Danas je brendiranje toliko prisutno da se teško može naći nešto što nije brendirano. Pod pretpostavkom da se firma odluči na brendiranje svojih proizvoda ili usluga, postavlja se pitanje da li treba jednu ili više usluga voditi pod jednom markom. Ovo pitanje spada u centralna pitanja politike markiranja u marketingu usluga. Nezavisno od vrste predmeta marke, mogu se razlikovati pojedinačne marke, marke grupe i marke firme. Prema širini zahvata mogu se izdiferencirati regionalne, nacionalne i internacionalne marke.

1. Strategija pojedinačne (individualne, mono, soliter) marke. Ova strategija važi za klasičnu strategiju marke. Kod ove strategije, poznate iz marketinga potrošnih dobara, preduzeće nudi više ponuda sa različitim markama odnosno svaki proizvod ili usluga preduzeća se nudi pod sopstvenom markom (princip: jedan proizvod = jedna marka), pri čemu kupac ne može izvući zaključke o proizvođaču. Drugim rečima, preduzeća koja slede ovu koncepciju, skrivaju svoj identitet iza imena maraka („anonimnost kroz marke”). Svaki novi proizvod ili usluga sadrži isto tako sopstveno novo ime marke sa sasvim precizno razrađenim odgovarajućim pozicioniranjem. Za svaku marku preduzimaju se relativno nezavisne mere u domenu marketinga. U slučaju više maraka istog preduzeća, stvaranje različitih maraka služi istovremeno segmentaciji tržišta, odnosno diferenciranoj obradi tržišta. Strategijski je nepoželjno prenošenje imidža između obrađenih tržišnih segmenata. Istorija svake marke, u principu, počinje sa pojedinačnom markom; ona je početak razvoja marke.

Pošto su proizvodnja i potrošnja usluga ipak neraskidivo međusobno povezane, to se usluga može samo u vrlo retkim slučajevima odvojiti od uslužnog preduzeća. Stoga se u marketingu usluga, kao što je napred već naglašeno, koristi uglavnom marka firme, pošto se veoma retko može ostvariti razdvajanje imidža ponude i imidža firme. Pošto je stvaranje i održavanje mono marke povezano sa visokim troškovima i davalac usluge koji stoji iza toga ne profitira iz stepena poznatosti, to se ova forma markiranja veoma retko koristi u oblasti usluga.[62] Kompanija Delta brendirala je svoje usluge jeftinog avio-prevoza pod imenom **Song**, delimično da bi zaštitila vrednost svog postojećeg brenda pod imenom **Delta Airlines**. [63] Tako i **Lufthansa** pored marke firme „Lufthansa”, koja je posebno orijentisana na linijski i poslovni saobraćaj, vodi računa i o marki „Condor” da bi brendirala odgovarajuće aktivnosti za čarter letove, odnosno „aviionski prevoz za odmore („Condor - vaš avion za odmore”).

British Airways (BA) eksplicitno priznaje sedam različitih proizvoda putovanja avionom - ponekad označene kao **podmarke** - pod amrelom British Airwaysa. Postoje četiri interkontinentalne ponude - First Class (deluxe subsonic service), Club World (business class) i World Traveller Plus (premium economy class) i World Traveller (economy class); dve podmarke unutar Evrope - Club Europe (business class) i Euro-Traveller (economy class); i unutar Velike Britanije, podmarku Shuttle, koja nudi garantovano ekonomsko sedište i visoku frekvenciju usluge između Londona i važnih britanskih gradova. Svaka ponuda BA predstavlja specifičan koncept usluge i utvrđuje jasne specifikacije proizvoda za elemente usluge pre leta, u toku leta i po sletanju.[64]

I organizatori putovanja su - uprkos politike krovne marke - zadržali naviku da koriste različite parcijalne marke za različite ciljne grupe, npr. TUI (airtours, Club Robinson, twen tours). Na tržištu hotela, poznati lanci hotela pokušavaju da sa različitim markama apeluju na različite tržišne segmente. Na primer, Marriott Corporation nudi nekoliko različitih maraka hotela i mesta za odmor pod amrel markom Marriott, uključujući:[65]

- **Hoteli Marriott** (veliki hoteli sa punom uslugom u gradovima, koji nude velike javne površine i kongresne dvorane),

- **Marriott Resorts** (veliki hoteli sa punom uslugom u područjima odmarališta, koji nude kongresne dvorane i pristup ekstenzivnim sportskim i rekreacionim terenima),

- **Courtyard by Marriott** (hoteli srednje veličine bez konferencijske dvorane, namenjeni poslovnim putnicima koji traže komforne sobe i usluge vezane za posao, ali manje hotelskih ugodnosti),

- **Fairfield Inns** (jeftine sobe sa samo ograničenom hotelskom uslugom),

- **Residence Inns** (nudi sobu za spavanje, sobu za dnevni boravak i kuhinju po ceni hotelske sobe sa punom uslugom; namenjeno gostima kojima su potrebne hotelske ugodnosti sa više radnog prostora i koji planiraju da ostanu najmanje nekoliko dana),

- **SpringHill Suites** (apartmanski hoteli sa umećenom cenom namenjeni poslovnim putnicima i putnicima koji traže zadovoljstvo; oni nude posebne prostorije za rad, spavanje i obedovanje, uključujući sudoperu, mikrotalasnu peć i aparat za kafu),

- **TownePlace Suites** (apartman sa punom kuhinjom koji je dizajniran za duži boravak, nudi rezidencijalni komfor u gradskoj kući po prihvatljivoj ceni),

- **Marriott Vacation Clubs International** (vila za odmor).

Svaka marka obećava različitu kombinaciju koristi, namenjena je različitim segmentima kupaca. Ponude variraju po nivou usluge (a i ceni); postoje takođe različite konfiguracije soba; određene marke su namenjene gostima koji nameravaju da ostanu duže; i konačno, postoje dve marke mesta za odmor koje su namenjene prvenstveno osobama za odmor.

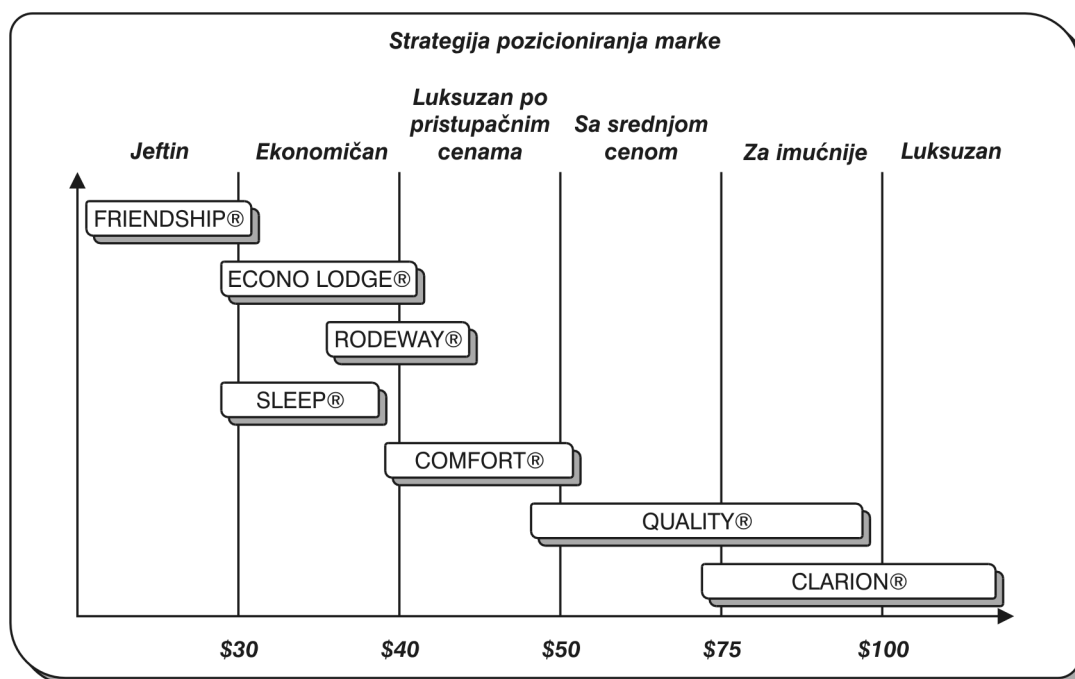
Na slici 10-5 prikazan je portfolio maraka Choice Hotels International.

Accor hoteli sa svojim portfoliom maraka (Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure, Novotel, Mercure, Suite Novotel, Adagio, ibis, all seasons, Etap Hotel/For-mule 1, hotelF1, Motel 6, Studio6, Thalassa Sea & Spa, Lenotre) pokriva široku skalu od budžetskih, ekonomskih, srednjih, visokih i luksuznih hotela.

Time je već napravljen prelaz ka **strategiji više maraka**, odnosno portfoliju maraka, obe počinjavaju na osnovnoj zamisli politike pojedinačnog tržišta. Pa ipak, što se više pojedinačnih maraka stvara u okviru jednog preduzeća, utoliko skuplje postaje razgraničavanje i pozicioniranje dotičnih maraka. Postoji rastuća opasnost da se marke jednog te istog preduzeća, iz ugla kupaca, počinju zamenjivati („efekat kanibalizacije”). U takvim situacijama postoji tendencija stvaranja familijarne marke ili krovne marke.

U turizmu je malo preduzeća u privatnom vlasništvu koja imaju samo jedan proizvod na tržištu. O pojedinačnoj marki se može govoriti samo kod vrlo

Slika 10-5 Portfolio maraka hotela grupe Choice[66]



malih ponuđača i uskoj turističkoj ponudi. Po pravilu, postoje familijarne marke (ili strategije više maraka). S druge strane, u javnom turizmu ili turizmu destinacije radi se, pre svega, o stvaranju **jedne** marke, koja je većinom identična sa imenom destinacije. Primeri za pojedinačne marke u turizmu su: organizator specijalnih putovanja (npr. Gastager-Weltreisen, Rotel-Tours), pojedinačni hoteli (npr. „Hotel-Vier-Jahreszeiten”, „Hotel Dresdner Hof”), destinacije (npr. St. Moritz, Sachsen - kao proizvod sa markom).[67]

2. Strategija familijarne (porodične) marke.

Gde preduzeće proizvodi sasvim različite proizvode, ili u okviru iste oblasti proizvoda ima različite linije cena, nije poželjno koristiti jedno porodično (familijarno) ime marke. Često se za linije proizvoda sa različitim cenama unutar vrste proizvoda koriste **posebna familijarna imena**, koja se takođe označavaju i kao **marka grupe proizvoda, marka familije proizvoda, porodična marka, marka asortimana, marka ranga, podamrel marka, ime linije proizvoda**. Zauzima srednju poziciju između pojedinačne i krovne marke. Osnovni princip ovog tipa marke sastoji se u tome, da se ovde bira jedinstvena marka za određene grupe proizvoda (linije proizvoda). Svi proizvodi koji se nude pod ovom familijarnom markom tako participiraju u stvaranju, odnosno daljem razvoju imidža marke, koji je specifičan za datu grupu proizvoda (princip: jedna marka = jedna grupa proizvoda). Središnja pozicija ovog tipa marke pruža posebne strateške šanse, jer joj se nude mogućnosti da iskoristi prednosti pojedinačne marke i krovne marke, a izbegne njihove

nedostatke. Za razliku od krovne marke, kod ove strategije u okviru preduzeća egzistiraju jedna pored druge više familija. Grupna marka se uvodi, po pravilu onda, kada preduzeće opslužuje različite segmente. Za svaki se kreira sopstveno ime i ne treba da bude nikakvog prenosa imidža među njima.

U turizmu, na primer, organizatori putovanja diferenciraju njihove palete ponude sa dodacima područja ili ciljnih grupa, kao npr. X, Z putovanja na odmor, banjska putovanja, putovanja starijih osoba, sportska putovanja itd. **Ibis** hoteli (povoljni, osnovna opremljenost) i **Novotel** (posebna opremljenost), oba pripadaju **Accor** grupi, treba da odgovaraju gostima sa različitim osetljivošću na cene.[68]

3. Krovna marka.

Strategija **jedne marke za sve proizvode** u asortimanu (**krovna marka, amrel marka, marka programa, marka firme, marka kompanije**) se dosta koristi i predstavlja - u odnosu na ranije diskutovanu pojedinačnu marku - drugi ekstremni tip strategije marke (princip: jedna marka = svi proizvodi). Ova strategija imena marke je posebno značajna za tržište usluga („u uslugama ime kompanije je ime marke”). Ponekad se strategija krovne marke u turizmu označava i kao „strategija globalne marke”, ali ovaj pojam, strogo uzevši, pre označava geografski izdiferenciranu politiku marke, kod koje se razvijaju marke za lokalna, regionalna, nacionalna, internacionalna i „globalna” tržišta. Kod preduzeća koja internacionalno posluju, ova dva pojma se u znatnoj meri poklapaju. Marke firme kao krovne marke dominiraju kod svih ličnih usluga (npr. konsultantske kuće McKinsey, Artur D. Little), hotela (npr. Mövenpick, She-

raton, Hilton), banaka (npr. Deutsche Bank, Dresdner Bank), kreditnih kartica (npr. American Express).

Krovna marka se bira onda, kada je obim programa suviše veliki (široka paleta usluga) za primerenu strategiju pojedinačne marke ili se ciljne grupe uopšte ne razlikuju, ili ne bitno, ili kada je program odnosno njegovi značajni delovi izložen snažnim modnim oscilacijama. Ispod globalne marke mogu se dalje razvijati kako familijarne marke, tako i pojedinačne marke. Tipičan primer za to su veliki organizatori putovanja (npr. u Nemačkoj), kod kojih se pod krovnom markom stvaraju kako pojedinačne marke, tako i familijarne marke. Na primer, TUI (krovna marka), Club Robinson (pojedinačna marka), TUI - duga putovanja, TUI - putovanja za Španiju (familijarna marka).[69]

Krovna marka se u turizmu često kreira kada se radi o tome da se različite pojedinačne marke obuhvate u jednu celinu. Tako treba, između ostalog, pokazati pripadnost grupi ili finansirati zajedničku komunikacionu kampanju (npr. propagandu). Primer za pripadnost grupi je Star Alliance. Članovi dotične grupe se obavezuju da u njihovoj propagandi ili npr. na avionima daju obaveštenje o krovnoj marki (npr. A član Star Alliance). I kod **turističkih destinacija** se preporučuje krovna marka, naročito kada se udružuje mnogo malih mesta da bi promovisala ceo region. Strategija krovne marke je do sada samo slučajno korišćena za turističke destinacije, iako bi ovde moglo da se nađe tipično područje primene politike marke. Balearska ostrva Majorca, Menorka, Ibiza i Formentera su inkorporirala svoj marketing u jednu marku pod novim logom i sloganom „Porodica ostrva”. Kanarska ostrva se isto prodaju kao jedna „brendirana” destinacija.

Zemlje i regioni su tipični koncepti krovne marke, pod kojom bi mogle da se dalje prezentiraju regionalne ili lokalne ponude (marke regiona ili marke mesta).

Marka grupe i marka firme često služe kao krovna marka za različite pojedinačne uslužne ponude. Istovremeno korišćenje marke firme i pojedinačne marke je **tandem marka**. U oblasti usluga ovde se prevashodno radi o imenima firme, koje na tržištu raspolažu sa visokim stepenom prepoznavanja i pozitivnim imidžom. Za razliku od preduzeća materijalnih dobara, koja stvaraju specijalne imidže proizvoda za njihove proizvode, uslužno preduzeće je zbog neopipljivosti usluge upućeno na to da stvara pozitivan imidž firme. Nasuprot pojedinačnih maraka, ovde je namerno, čak poželjno prenošenje imidža krovne marke na pojedinačne

marke. Lufthansa je stavila na raspolaganje njeno ime firme kao krovnu marku za ostale usluge (npr. Lufthansa-Catering, Lufthansa-Party-Service, Lufthansa-Cargo, Lufthansa-Touristik itd.). **American Express** nudi kartice po različitim troškovima (i uslugama) (**Amex Classic**, **Amex Gold** i **Amex Platin**), **McDonalds** se dokazuje putem njegovih maraka **Big Mac**, **McNuggets** i **Fischmäg**. **Deutsche Bahn** markira svoje proizvode Regional Express (tirkizno), InterRegio (plavo), Inter-City (crveno), InterCityExpress (ICE, crvena traka na sivoj podlozi) i prilagođava kako spoljnu pojavnu sliku, tako i standard usluge.[70] Blizu 80% svih prijavljenih maraka i oblasti usluga u Nemačkoj su krovne marke.

4. Prednosti i nedostaci pojedinih strategija. Svaka od strategija imena maraka ima svojih **prednosti i nedostataka**. Kod marke grupe i krovne marke niži su troškovi uvođenja nove usluge, jer nisu potrebni ni „traženje imena”, ni visoka ulaganja u propagandu radi upoznavanja tržišta sa markom i stvaranje preferencije tržišta. Tesna povezanost između marke i proizvođača nudi obostrano pojačavanje identiteta preduzeća i marke proizvođača. Goodwill pripisan porodičnom imenu marke koristi svim proizvodima. Nedostatak krovne marke i marke grupe proizvoda je u opasnosti prenošenja negativnog imidža (erozija marke - efekat transfera badwilla), kada npr. neuspeh kod uvođenja inovacije u usluzi optereti uslužno preduzeće u celini. Koncentracija na pojedine ciljne grupe, u principu, nije moguća.

Ciljanje radikalno novih tržišnih segmenata često zahteva korišćenje maraka koje su specifične za tu uslugu, tako da postojeće marke nisu negativno pogođene različitim imidžom i obrnuto. Isto tako, specifične marke za svaki proizvod su pogodne za autentično nove proizvode ili usluge (kao što je First Direct koja je postala vodeća marka „direktnog” bankarstva koristeći savremenu tehnologiju call centra), pošto potrošači očekuju novi pristup a ne adaptaciju tradicionalnih vrednosti i metoda poslovanja.

Jedna od prednosti korišćenja individualnih imena marke je da ako nova linija nije uspešna, firma će pretrpeti manju štetu na njenom imidžu nego ako bi nova marka bila vezana za firmu kao celinu. Kompanija Continental Airlines je, inspirisana uspehom Southwesta, odlučila da uđe u prodaju nisko-budžetskih, jeftinih letova koristeći marku Continental Lite. Međutim, istovremeno je nastavila da nudi punu uslugu pod originalnom markom Continental. Kompanija je verovala da je moguće da opslužuje oba tržišta i ignorisala neophodnu ravno-

težu troškova, usluge i efikasnosti. Kada je Continental Lite bio prisiljen da se konačno povuče sa tržišta, potrošači su postali svesni neuspeha ovog poduhvata i, zbog zajedničkog korišćenja reči „Continental”, došlo je do nekih negativnih percepcija o matičnoj korporaciji.[71]

Moglo bi se tvrditi da politika marke u marketingu usluga može da odigra važnu funkciju u stvaranju baze poverenja kod kupaca. Jezgro prezentirane marke u marketingu usluga je marka firme. Ali navedeni primeri uspešnih aktivnosti politike marke pokazuju da je ovaj instrument prevashodno ograničen na velika preduzeća u domenu usluga. Neki autori ističu da zalaganje za politiku marke ima ekonomskog smisla tek od određene veličine tržišta i, pre svega, od nekog određenog obima prodaje markirajućeg uslužnog preduzeća. Tako se onda uglavnom ponuđači standardizovanih usluga (npr. lanci hotela, avio-prevoznici, restorani brze hrane, kreditne institucije, osiguranja itd.), koji su stekli ime marke na nacionalnom odnosno međunarodnom tržištu, odlikuju visokim stepenom prepoznavanja, nezamenjivošću kao i visokom emocionalnom vezanošću za marku, odnosno uslužno preduzeće. Ali su upravo ova uslužna preduzeća, čija ponuda standardizovanih usluga vodi ka određenom anonimiziranju i time lako može biti zamenjena sa ponudom konkurenata, stoga u posebnoj meri upućena na markiranje njihovih usluga.

4 NIVOI ODLUČIVANJA U POLITICI PROIZVODA I PROGRAMA

Napred smo već pomenuli da se odluke o proizvodu ili usluzi donose na tri nivoa: individualni proizvod, linija proizvoda i miks proizvoda. Odluke o politici proizvoda i programa mogu se raščlaniti i na nešto drugačiji način, na dva nivoa, koji u sebe uključuju prethodnu podelu na tri nivoa: 1) oblikovanje programa i 2) oblikovanje individualnog proizvoda. U vezi sa ovim, zadatak najvišeg rukovodstva je da putem razgraničenja područja poslovanja i utvrđivanja pokrivanja tržišta, utvrdi okvire za politiku proizvoda i programa za nadređene nivoe menadžmenta.

Oblikovanje programa se dalje deli na strategijsko i operativno planiranje programa. **Strategijsko planiranje programa** se bavi sa oblikovanjem celokupnog programa ponude. Proizvodni program ili program ponude ovde treba shvatiti pojednostavljeno kao sveukupnost svih linija proizvoda i proizvoda koje jedan proizvođač nudi na prodaju njegovim kupcima. U trgovini se ne govori o proizvodnom programu, već o **asortimanu**. Na ovom ni-

vou se donose odluke o inovaciji, modifikaciji, diferenciranju i eliminaciji linija proizvoda.

Linija proizvoda (koja se još označava kao **grupa proizvoda** ili **kategorija proizvoda**) je grupa proizvoda, koji su međusobno tesno povezani iz određenih razloga (npr. zavisnost potreba, proizvodna zavisnost). Obaveze koji rezultiraju iz odluka strategijskog planiranja programa ostvaruju se unutar **operativnog planiranja programa** kroz oblikovanje pojedinačnih linija proizvoda. Odluke o oblikovanju programa na ovom nivou odnose se na to da li u okviru linije proizvoda razvijati nove proizvode (inovacija), menjati postojeće proizvode (varijacija odnosno diferenciranje) ili povlačiti sa tržišta (eliminisanje).

Operativno izvođenje svih odluka o programu odvija se u okviru **oblikovanja proizvoda**. Na nivou **proizvoda** se donose odluke o inovaciji, varijaciji, diferenciranju i eliminisanju pojedinačnih proizvoda. Primarni zadatak menadžera proizvoda je usmeren na varijacije, odnosno tekuću negu postojećih proizvoda - u smislu uklanjanja nedostataka proizvoda. Njemu često nedostaje vreme, strategijska dalekovidost i kompetencija, da bi planirao i sproveo inovacije proizvoda. O odlukama vezanim za unutrašnje i spoljašnje oblikovanje proizvoda (kvalitet, funkcionalnost, stil, marka, pakovanje, dodatne usluge) ovde neće biti reči (izuzev o marki).

Da bi bile efektivne, sve odluke o politici proizvoda i politici programa moraju se orijentisati prema ciljevima. Ciljevi politike proizvoda i politike programa moraju se uključiti u hijerarhiju ciljeva marketing menadžmenta, tj. ti ciljevi su sredstva za ostvarivanje svrhe - da bi se ostvarili nadređeni ciljevi marketinga i preduzeća, kao što su npr. dobit ili tržišno učešće. **Centralni cilj** politike proizvoda i politike programa je **usmeravanje programa ponude na potrebe kupaca**, da bi se time generirala trajna konkurentna prednost. Ovo će se ostvariti kada svi ponuđeni proizvodi imajući u vidu funkciju, kvalitet, dizajn i simboličke koristi budu odgovarali zahtevima kupaca. Samo tako može da se ostvari preferencija kod kupaca koja je relevantna za ponašanje u kupovini, sa kojom mogu da se ostvare ciljevi marketinga.[72]

U teoriji i praksi marketinga obično se razlikuju sledeće forme aktivnosti politike proizvoda: varijacija (modifikacija, „ponovno lansiranje”), inovacija i eliminisanje.

4.1 Varijacija proizvoda

Pod **varijacijom proizvoda** se podrazumeva promena određenih svojstava proizvoda koji već postoji na tržištu, pri čemu se ne menjaju osnovne funkcije pro-

izvoda. Ove promene su obično eksterne prirode, kako bi se učinile što vidljivijim, ali ne moraju biti ograničene samo na njih. One se isto tako mogu sastojati od poboljšanja tehnoloških performansi proizvoda ili od novih područja primene. Kod varijacije proizvoda zadržava se i dalje osnovna funkcija proizvoda, a menja ju se samo određena svojstva postojećih proizvoda tokom vremena, kako bi se pojačala preferencija kupaca. Varijacija je daleko najčešći tip promena u oblasti proizvodnje.

Mogu se, u osnovi, razlikovati *dve vrste varijacije proizvoda*, nega proizvoda i modifikacija proizvoda. U vezi sa ovom drugom vrstom varijacije, ponekad se govori o redizajniranju, renoviranju, osvežavanju, oživljavanju i ponovnom lansiranju proizvoda na tržište. Za obe vrste varijacija proizvoda zajedničko je to, da ukupan broj proizvoda koje preduzeće nudi ostaje nepromenjen. Predmet *nege proizvoda* je kontinualno poboljšanje proizvoda koji su već uvedeni na tržište sa ciljem da se održi ili poboljša njihova konkurentna sposobnost. Kod nege proizvoda, nasuprot modifikaciji proizvoda, obavljaju se samo neznatne, kozmetičke promene na estetskim, fizičkim, funkcionalnim i/ili simboličkim svojstvima proizvoda. Danas se, na primer, od televizora traži da omogući korišćenje sistema videoteksta. Jasno razgraničenje između nege i modifikacije proizvoda, s jedne strane, kao i između modifikacije i inovacije proizvoda, s druge strane, jedva da je moguće. Štaviše, mere nege i modifikacije proizvoda su poređane u kontinuumu između nepromenjenog proizvoda i uvođenja inovacije proizvoda. Na pitanje da li se putem modifikacije stvara potpuno nov ili izmenjeni proizvod, može se odgovoriti samo na osnovu zapažanja kupca. Mere za negu proizvoda, pre svega, služe za to da se otklone *konstruktivni nedostaci na proizvodu* koji se ponekad pojavljuju posle uvođenja proizvoda na tržište. Pored toga, negovanje proizvoda se sprovodi da bi se kroz lake i jeftine promene proizvoda mogao da ostvari *efikasniji proizvodni proces*. Dalji cilj nege proizvoda je *osiguranje aktuelnosti proizvoda* prilagođavanjem trendovima mode. Ovo se posebno događa kod trajnih potrošnih dobara sa višegodišnjim životnim ciklusom. Na primer, promena duha vremena, promenjene preferencije ukusa potrošača ili novi pravni okviri mogu dovesti do toga, da lako varira dizajn boje, oblikovanje pakovanja i/ili receptura kod životnih namirnica. Primer za uspešnu negu proizvoda je krema Nivea. Od uvođenja na tržište 1911. godine, proizvod je stalno putem malih promena prilagođavan duhu vremena bez promene osnovnog proizvoda.[73]

Modifikacija proizvoda (označava se i kao *ponovno lansiranje proizvoda*) podrazumeva sveobuhvatnu promenu jednog ili više svojstava proizvoda koji je već uveden na tržište. Dejstvo modifikacije proizvoda na prodaju je u mnogim slučajevima podržano promenom drugih instrumenata marketinga (npr. sniženjem cena, novim propagandnim porukama, izmenjenom strukturom prodaje). Ponovnim lansiranjem proizvoda većinom se namerava da ponovo oživi stagnirajuća ili opadajuća prodaja ili dobit. Merama modifikacije može se produžiti životni vek proizvoda i time odložiti odluka o eliminisanju. Centralni problem modifikacije proizvoda je odmeravanje troškova koji su vezani za promenu proizvoda i dodatne prodaje koja je indukovana tom promenom. I smanjenje očekivanog pada prodaje putem modifikacije proizvoda može se u ovom smislu shvatiti kao „dodatna” prodaja. Kao primer uspešne modifikacije proizvoda mogu se navesti deterdženti. Od njihovog uvođenja na tržište, u znatnoj meri su im promenjena gotovo sva svojstva. Više puta su menjane hemijske recepture i pakovanja, da bi - između ostalog - odgovorili izmenjenim tehnikama pranja (mašine za pranje umesto ručnog pranja), da peru različite vrste tkanina (prirodna i sintetička vlakna), da uvažavaju sve veću brigu za životnu sredinu (deterdženti bez fosfata, koncentri deterdženata u malim pakovanjima) i da se izađu u susret potrebi pranja osetljivih tkanina i tkanina u boji.[74]

Preduzeće mora stalno voditi računa kako o potrebama tako i o mogućnostima za promenu svojih linija proizvoda tokom vremena. Obično najlakši i najsigurniji put da to uradi je putem modifikovanja sadašnjih proizvoda na neki način, pre nego da uvođa sasvim nov proizvod. Većina uspešnih preduzeća modifikuje proizvode da bi odgovorila na promene u ukusima tržišta, konkurenciji, novim tehnologijama itd. Čak i neznatne promene u sastavu ili pakovanju mogu održavati proizvod savremenim i parirati ili čak nadmašiti promene u svojstvima proizvoda koje je izvršila konkurencija. Često je najbolje vreme za modifikaciju proizvoda kada se pojavi neka nova tehnologija koja ga na neki način može poboljšati bez iziskivanja značajnih promena u procesu proizvodnje. Obrnuto, propuštanje prilike da se blagovremeno modifikuje sadašnji proizvod kako bi se bilo u kursu sa vremenom, može dovesti do ozbiljnih problema.

Ako se proizvod ili usluga dovoljno modifikuju tako da postane vrlo različit, onda se često može smatrati novim tipom proizvoda. Ovaj novi tip proizvoda će onda proći kroz svoj sopstveni životni ciklus, ponekad zamenjujući u potpunosti original-

ni tip proizvoda. To je, u osnovi, ono što se dogodilo u industriji satova kada je sat sa displejom od tečnih kristala zamenio sat sa diodom koja emituje svetlost.

4.2 Diferenciranje proizvoda

Inovacije, dakle novi proizvodi, mogu se stvarati za postojeća tržišta (**diferenciranje**), ali i za nova tržišta (**diverzifikacija**). Diverzifikacija opet može biti horizontalna, vertikalna ili lateralna (dijagonalna, pobočna). **Horizontalna** diverzifikacija postoji kada su novi proizvodi u stvarnoj zavisnosti sa postojećim programom, kada se dakle - barem delom - angažuju isti faktori proizvodnje, kada npr. neka pivara, proizvodi i prodaje i limunadu. Cilj ove najčešće forme diverzifikacije je iskorišćavanje neiskorišćenih kapaciteta. Kod **vertikalne** diverzifikacije postojeći program se dopunjava putem proizvoda iz prethodne ili naredne faze, u napred datom primeru kada pivara stiže i bavi se poljima pod hmeljom - prethodna faza (vertikalna diverzifikacija **unazad**) - odnosno gostionice - naredna faza (vertikalna diverzifikacija **unapred**). Cilj je u prvoj liniji osiguranje tržišta nabavke i tržišta prodaje. Konačno, kod **lateralne** diverzifikacije novi proizvodi nisu ni u kakvoj stvarnoj vezi sa postojećim programom ponude; kroz ovu formu diverzifikacije koja je bogata kako sa šansama tako i sa rizikom, nastaju tzv. konglomerati, pa otuda često i naziv za ovu formu diverzifikacije - konglomeratska diverzifikacija. O diverzifikaciji je već bilo reči kod strategija rasta, pa se ovde detaljnije bavimo samo sa diferenciranjem proizvoda.

Kod **diferenciranja proizvoda** varira se proizvod koji je uveden na tržište putem promena pojedinih elemenata proizvoda i **nudi dodatno uz postojeći program**. Diferencijacija proizvoda znači da se u okviru jedne linije proizvoda uvode novi, dodatni proizvodi koji su varijacije postojećih proizvoda. Broj linija tako ostaje isti, dok se broj varijacija unutar jedne ili više linija proizvoda povećava. Postojeći proizvodi se ne povlače iz programa, već se obogaćuju putem varijanti njihove osnovne ideje, varijacija u dizajnu ili primeni. Usmeravajući se na dimenziju dužine/dubine proizvodnog programa, diferencijacija proizvoda nudi potrošačima mnoštvo alternativnih mogućnosti kupovine. Politika diferenciranja proizvoda odgovara, pre svega, zahtevu da se bolje zadovolje posebne želje kupaca i time učvrsti tržišna pozicija.

Psihološko diferenciranje proizvoda samo putem mera politike komunikacija, koje se u literaturi opisuje, ne ubraja se u predmet odlučivanja o politici proizvoda, pošto ovde treba da se isti proizvo-

di - putem diferenciranog angažovanja instrumenata politike komuniciranja - različito posmatraju od strane potrošača.

Danas se uočava stalno rastući trend diferenciranja ponude. Ta tendencija počiva na sve snažnijem **diferenciranju potreba**. To se događa u oblastima potrošnih dobara, koje su tehnički toliko sazrele, da potrošači zahtevaju ispunjavanje individualnih želja, pored osnovne funkcije upotrebe (primer: razvoj televizora ili mašine za pranje). Diferenciranje potreba je, takođe, izraz rastućeg diskrecionog dohotka i posebno se odigrava u takvim područjima potrošnje u kojima se - pored održavanja egzistencije - teži sublimiranju oblikovanja života (primer: oblast odevanja). Diferenciranje potreba ogleda se i u tome što su potrošači postali probirljiviji, imajući u vidu fino usklađivanje predmeta kupovine sa njihovim individualnim željama; visok nivo zahteva u mnogim oblastima stvara potrebu i za istovremenom potrošnjom više supstituta nekog proizvoda za jednu svrhu potrošnje, kojoj se do sada udovoljavalo sa samo jednim proizvodom (primer: razvrstavanje čaša za piće prema vrstama pića; u sektoru za održavanje higijene domaćinstva koriste se diferencirani spektri sredstava za pranje i čišćenje).

Diferenciranje ponude nije samo posledica diferenciranja potreba. Postoji i višestruko obrnuti kauzalni odnos, pošto se diferenciranjem ponude kreiraju i variraju potrebe, tako da se odigrava proces stalnog uzajamnog stimulisanja.

Pojam diferenciranje proizvoda se još dalje raščlanjava u literaturi. **Diferenciranje proizvoda u užem smislu** se bavi sa promenama proizvoda, da bi moglo da se što bolje udovolji određenim segmentima kupaca. Ono time, u suštini, sledi davanje prednosti segmentaciji tržišta, koja se usmerava ka sve snažnije individualiziranim potrebama kupca. Primer za to je uvođenje Nivea losiona za telo specijalno za muškarce. Iz pritiska, koji uvek udovoljava individualno izraženim potrebama kupca, razvio se jedan pristup koji se u literaturi opisuje kao **masovna kastomizacija**. Ovaj pojam obuhvata naglašenu individualizaciju ponude proizvoda i usluga na masovnim tržištima. U zavisnosti od mesta individualizacije, može se praviti razlika između čvrste i meke kastomizacije. U prvom slučaju, individualizacija se sprovodi u toku proizvodnje kod proizvođača, npr. kroz modularni sistem. Kod meke kastomizacije individualizacija se sprovodi posle proizvodnje preko kupca, npr. zajednička izrada softverskog paketa.[75]

Nasuprot tome, strategija **varijeteta proizvoda (diferenciranje proizvoda u širem smislu)** nije us-

merena na segmente, već sa više varijanti obrađuje celo tržište. Svesno se mora računati sa konkurencijom među sopstvenim proizvodima, koja se pri tom javlja, dok se posmatrano u celini (svi proizvodi) treba da ostvari veća prodaja, odnosno dobit. Primer za ovo bio bi neki proizvođač sokova, koji sa različitim ukusima njegovih proizvoda obrađuje celo tržište.[76]

Bilo koje razmatranje proizvoda u ugostiteljstvu mora se zasnivati na temeljnom poznavanju i razumevanju potreba i želja ciljnog tržišta. Razumevanje potreba potrošača, u okviru datog raspona cene, je fundamentalno za uspešno obezbeđivanje proizvoda koji ispunjavaju očekivanja kupca. Jedna od najvažnijih odluka sa kojom se suočavaju organizacije sa više jedinica u svom sastavu je koliko proizvod treba da bude standardizovan, a koliko prilagođen potrebama kupca (kustomizovan). Kada ugostiteljska organizacija namerava da standardizuje proizvod, cilj je da se obezbedi identična standardizovana usluga za sve kupce u svakoj jedinici. Kustomizovani ugostiteljski proizvod smišljeno nudi modifikovani proizvod, koji može biti različit u svakoj jedinici.

Međunarodni lanci restorana brze hrane predstavljaju dobre primere standardizovanih ugostiteljskih proizvoda. Oni u svim svojim restoranima nude sledeće: isti menu po istoj ceni; isti proces kuhinjske proizvodnje; isti proces isporuke usluge; iste standarde regrutovanja, obuke osoblja i usluživanja; isti raspored opreme, sedenje i unutrašnji dekor; isti spoljni izgled, oznake i logo brenda.

Alternativni prilaz standardizaciji je da se proizvod adaptira ili kustomizira prema potrebama tržišnih niša ili čak individualnih kupaca. Mnogi hotelski lanci u Evropi nude kustomizovane proizvode, koji obuhvataju: individualno dizajnirane hotele u različitim gradovima, često građene u različitim istorijskim periodima, koji nude različit raspon usluga i opreme na različitim lokacijama; restorane sa različitim konceptima menija i različite menije koji odražavaju lokalne sastojke hrane i različite kulture kuvanja; različit dekor i različite tipove nameštaja; osoblje koje je obučeno za poslovanje po standardima te jedinice (hotela, restorana) umesto po standardima poslovanja datog brenda. Ugostiteljski brendovi koji nude adaptiran proizvod mogli bi se opisati kao „meki” brendovi.[77]

Sprovođenje varijacija i diferenciranja proizvoda podleže sistematskom procesu planiranja. Ovaj **proces planiranja proizvoda** poseduje sličnu strukturu kao proces inovacije proizvoda sa fazama prikupljanja ideja, njihove ocene, realizacije i konačno uvođenje na tržište. Zbog manje kompleksnosti

odlučivanja, potreba za informacijama je ipak manja, kako u kvantitativnom tako i u kvalitativnom pogledu.

Mere varijacije i diferenciranja proizvoda mogu se primeniti na različite elemente proizvoda. **Osnovni element** (funkcija proizvoda) ne može biti predmet odlučivanja o varijaciji odnosno diferencijaciji, pošto je unapred dat kroz postojeći proizvod. Mogu se menjati samo fizička/funkcionalna, estetska i/ili simbolička svojstva.

Kod **fizičkih i funkcionalnih svojstava** moguće su promene materijala, tehničke konstrukcije, vrste i načina obavljanja funkcije kao i ugradnja dodatnih svojstava, koja povećavaju upotrebnu vrednost odnosno nude dodatne koristi. Jedan od postupaka za individualno prilagođavanje funkcionalnih svojstava proizvoda koji se sve više širi u novije vreme predstavlja razvoj **modularnih sistema (sistem delova za ugradnju)**.

Sukob koji se javlja zbog zahteva masovne proizvodnje i potreba varijacija proizvoda ublažava se na taj način što se diferenciranje proizvoda odlaže za što je moguće kasnije faze procesa proizvodnje, tako da se masovna proizvodnja i dalje zadržava u velikoj meri. Ovaj princip se naziva **princip „progresivne divergencije sorata”**, pošto se broj realizovanih varijanti povećava sa svakom etapom proizvodnje.

Za koncepciju sistema modula najpre je nužna detaljna analiza zahteva kupaca, da bi mogao da se utvrdi spektar mogućih prilagođavanja proizvoda. Po ovom sistemu do 80% konfiguracije proizvoda se ugrađuje u seriji bez mogućnosti promene odnosno sastavni je deo svake varijante proizvoda, dok ostale delove kupci mogu da modifikuju i ugrade po sopstvenim zahtevima. Pored poboljšanog prilagođavanja potrebama, prednosti modularnog sistema ogledaju se u uštedi troškova kako u oblasti opštih troškova, tako i kroz racionalizacije u proizvodnji, prodaji i uslugama kupcima. Ovde se kao primer može navesti proizvođač kompjutera Dell. Na njegovom sajtu se nalaze detaljna uputstva kako se može korak po korak sastaviti željeni PC iz različitih unapred datih elemenata za ugradnju i onda naručiti.[78]

Ova vrsta diferenciranja proizvoda je posebno interesantna u automobilskoj industriji, gde se iz jednog osnovnog modela može da izvede mnoštvo varijanti. Tako se npr. kod gotovo svih proizvođača vozila može po izboru izvršiti opremanje sa posebnom dodatnom opremom (veličina motora, unutrašnje opremanje, lakiranje, posebno opremanje itd.). Tako je npr. VW-Polo posebno opremljen sa četvora vrata sa osiguračima za decu, stajlingom, ABS

sistemom za kočenje, vazdušnim jastukom za vozača i suvozača, pokretnim staklenim krovom sa žaluzinama, klima uređajima, staklom u boji, centralnim otvaranjem i zatvaranjem vrata, elektronskim podizanjem stakla prozora, radiom, elektronskim podešavanjem i zagrevanjem spoljnih ogledala, svetlima za maglu itd.

Dalje se mogu podešavati *estetska svojstva* (stil, boja, oblik, pakovanje i ostala estetska svojstva) promenljivim željama kupaca i uslovima sredine. Estetske varijacije se često javljaju kod automobila, aparata za domaćinstvo, odeće ili nameštaja, ali se ipak kao estetska varijacija posmatra i promena pakovanja u oblasti prehrambenih proizvoda. Oblikovanje estetskih svojstava proizvoda dobija na značaju, pošto se na mnogim tržištima funkcionalna svojstva proizvoda u velikoj meri približavaju jedna drugima i time ne nude dovoljan potencijal za diferenciranje. Stoga se proizvodi pojačavaju sa *komponentama dizajna koje naglašavaju doživljaj*, koje potrošačima prenose emocionalne utiske kao npr. svežinu, sigurnost, mladost, erotiku, mogućnost izbora itd.[79]

Dalje mogućnosti za varijaciju ili diferenciranje proizvoda su *simbolička svojstva*. Ovo se u prvom redu odnosi na prilagođavanje ili promenu imena ili logoa marke proizvoda. Tako se određena simbolička značenja nekog proizvoda, npr. visoka vrednost prestiža neke marke, mogu preneti na pojedine varijante proizvoda ili se putem dodataka maraka promeniti u njihovom značenju. Mercedes-Benz je, na primer, pokušao kod različitih varijanti C-klase da pojača diferenciranje putem dodataka maraka kao što su Esprit (duh) ili Elegance. Iz istih razloga Nivea je pokušala da poveća mogućnost razlikovanja različitih varijanti proizvoda putem dodataka maraka kao što su Visage (lice) ili For men (za muškarce).[80] Ova forma varijacije se ipak posmatra kritički, pošto se odnosi na politiku marke.

Pored diferenciranja svog fizičkog proizvoda, firma može - da bi se proizvod atraktivnije oblikovao za kupce - da diferencira i usluge koje idu uz proizvod. Glavni diferencijatori usluga su lako naručivanje, isporuka, instalacija, obuka kupaca, konsultacija sa kupcima, održavanje i opravke i dr., o čemu je već bilo reči (glava 7). Preduzeća mogu naći i druge načine da dodaju vrednost preko diferenciranja usluga. U stvari, ona mogu da biraju iz zaista neograničenog broja specifičnih usluga i beneficija putem kojih će da se diferenciraju od konkurencije.

4.3 Eliminisanje proizvoda

Eliminisanje pojedinih proizvoda iz proizvodnog programa preduzeća je dalji važan predmet odlučivanja

u okviru politike proizvoda. Ovde treba posmatrati eliminisanje pojedinačnog proizvoda. Eliminisanje cele linije proizvoda spada u domen strategijskog menadžmenta. Linija proizvoda treba stalno da se analizira da bi oni artikli koji nisu profitabilni mogli da budu direktno ili indirektno eliminisani u datom momentu. *Simplifikacija linije proizvoda* - proces smanjenja broja artikala, modela, stilova, stepeni, boja, veličina, maraka, dizajna ili bilo čega - je isto tako važna kao i ekspanzija linije. Suviše velika raznovrsnost jede dobit.

Analiza prodaje otkriva da relativno mala proporcija proizvedenih proizvoda ostvaruje relativno veliku proporciju obima prodaje (princip 80:20). U mnogim slučajevima moguće je povoljno eliminisati proizvode sa malim obimom prodaje.

Povlačenje proizvoda iz proizvodnog programa kao strategija za zrele proizvode je zanemareno područje u marketingu. U novije vreme ovom pitanju se posvećuje neka pažnja, ali ta zainteresovanost daleko zaostaje za onom koja je vezana za uvođenje novih proizvoda.

Mada je eliminisanje proizvoda neinspirativan i depresivan proces, na tržištu koje se menja, ono je skoro isto tako vitalno kao i dodavanje novog proizvoda. Stari proizvod, koji je izgubio mnogo od svoje tržišne privlačnosti, verovatno će da generira male nerentabilne porudžbine; ima nužno kratke, skupe tokove proizvodnje, zahteva preterano mnogo pažnje najvišeg rukovodstva i angažuje kapital koji bi se mogao profitabilnije upotrebiti za druge svrhe.

Većina troškova koji se javljaju kao rezultat nedostatka uspešnog sistema eliminisanja proizvoda su vešto prikriveni i postaju vidljivi tek posle pažljive analize. Stoga ih menadžment često previđa. Potreba ispitivanja linije proizvoda da bi se otkrili slabi, iscrpljeni, zastareli proizvodi i da bi se putem analize došlo do razumne odluke da li ih zadržati ili eliminisati, vrlo retko poprima urgentnost krize. Veoma često, naprotiv, menadžment o ovome razmišlja kao o nečemu što doduše treba uraditi, ali što može da čeka sutra.

To je razlog što se mora ustanoviti jasna procedura za eliminisanje proizvoda i što se jasno i definitivno moraju asignirati autoritet i odgovornost za različite u to uključene aktivnosti. To je posebno važno, jer ovaj posao obično zahteva saradnju nekoliko funkcionalnih grupa unutar preduzeća, uključujući tu marketing, proizvodnju, finansije i ponekad kadrove.

Čini se da bi eliminisanje slabih proizvoda iz dobro definisane linije proizvoda trebalo da bude poželjan cilj koji podržavaju sve funkcije unutar

preduzeća. Međutim, situacija je obično upravo obrnuta. Mnoge funkcije u firmi imaju svoje interese u nastavljanju da drže slabe proizvode plivajućim. To znači da se ovi proizvodi mogu eliminisati iz linije **samo** od nekoga ko je vrlo visoko u hijerarhiji preduzeća. Neki autori tvrde da je 11 puta lakše da se nešto otpočne nego da se nešto zaustavi. Napuštanje starog proizvoda je dosta tužan posao i često pobuđuje mnogo sete kao rastajanje sa starim i proverenim prijateljom. „Bez njega nikada više nećemo biti ono što smo nekada bili”. Prisutna je sentimentalnost prema starim, dobrim proizvodima koji su „stvarali firmu”. Međutim, uprkos prisutnih teškoća, sva preduzeća kojima se dobro upravlja povremeno prolaze kroz agonije eliminisanja proizvoda. To posebno važi za periode ekonomske recesije ili oštre strane konkurencije.

Strategija uprošćavanja linije proizvoda je vrlo važna, ali se ona ne koristi uvek regularno u mnogim preduzećima. Pa ipak, firme kojima se dobro upravlja **kontinualno** detaljno ispituju svoj prinos na investicije za sve proizvode u liniji proizvoda, bez čekanja na recesiju ili slične uslove koji će ih na to prisiliti. Preduzeća koja čekaju na recesiju da bi eliminisala proizvode to će uraditi daleko teže, jer to smanjuje priliv gotovine u momentu kada je ona jako potrebna.

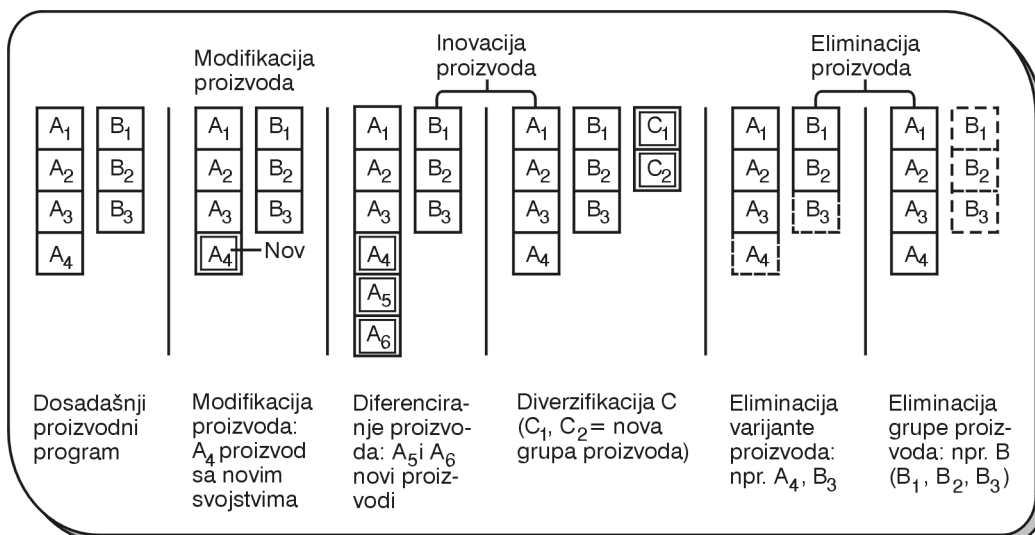
Mada je eliminisanje slabih proizvoda iz linije proizvoda teško, to je samo deo kolača u poređenju sa eliminisanjem glavnog proizvoda ili cele linije proizvoda. Odluke ovakve vrste često izazivaju veliku agoniju na nivou najvišeg rukovodstva i to je glavni razlog zašto mnoga preduzeća ne eliminišu linije proizvoda čak dugo posle što su postale nerentabilne. Međutim, konačno mora doći dan kada firme shvate da jednostavno moraju da eliminišu proizvod koji realno nema budućnost.

Menadžer marketinga se mora realno suočiti sa opcijom napuštanja svih proizvoda ili usluga koji ne ispunjavaju ciljeve firme vezane za stopu prinosa na investicije, i to mora da startuje na vreme i obavlja kontinualno. Naravno, svi slabi proizvodi ne treba da budu eliminisani. Neki mogu biti pošteđeni strategijama kao što su modifikacija proizvoda, produžavanje linije ili promene u marketing miksu. To su među najtežim **sudbonosnim odlukama** koje donosi najviše rukovodstvo u firmi i potrebna mu je svaka moguća vrsta pomoći od planera marketinga, menadžera marketinga, kao i od svih ostalih funkcija u firmi.[81]

U najmanju ruku za sledeće aktivnosti uključene u proces eliminisanja treba da bude asignirana jasna odgovornost[82]: 1) izbor proizvoda koji su kandidati za eliminaciju; 2) prikupljanje informacija o njima i analiza informacija; 3) donošenje odluka o eliminaciji i 4) ako je nužno, eliminisanje iz linije proizvoda koji su osuđeni na propast.

Slika 10-6 ilustruje mere koje preduzeće može da preduzme u svojoj politici proizvoda, polazeći od postojećeg proizvodnog programa. Preduzeće proizvodi dve linije proizvoda A i B sa četiri i tri proizvoda u okviru linije, respektivno. U slučaju **modifikacije**, proizvod A₄, putem izmene nekih osobina, pretvoren je u proizvod A_{4-nov}, što znači da je broj proizvoda - četiri u liniji A i tri u liniji B - isto kao i broj linija proizvoda - linije A i B - ostao isti. U slučaju **diferencijacije** proizvoda, broj linija je takođe ostao isti, ali je promenjen broj proizvoda u okviru linije A - dodati su proizvodi A₅ i A₆. U slučaju **diverzifikacije**, proizvodni program preduzeća je proširen novom linijom C (sa proizvodima C₁ i C₂). Proizvodni program se može **pročistiti**, odnosno **ograničiti** eliminisanjem **varijanti** proiz-

Slika 10-6 Mere politike proizvoda u odnosu na dosadašnji proizvodni program[83]



voda (npr. A₄ ili B₃) ili eliminisanjem *linije* proizvoda B (proizvodi B₁, B₂, B₃).

5 STRATEGIJSKO OBLIKOVANJE PROIZVODNOG PROGRAMA

Većina organizacija danas ima veoma diverzifikovan proizvodni program, nudeći veliki broj različitih proizvoda, verzija proizvoda i linija proizvoda. Organizacija sa nekoliko linija proizvoda ili usluga ima miks (kombinaciju ili portfolio) proizvoda. Miks proizvoda se sastoji od svih linija proizvoda i proizvoda koje određeni prodavac nudi na prodaju. Svaka linija proizvoda se sastoji od nekoliko podlinija. Svaka linija i podlinija imaju individualne proizvode (artikle). U toku oblikovanja programa donose se odluke o tome, kako i uz pomoć kojih kriterijuma treba usmeriti strukturu programa i kako treba da usledi oblikovanje pojedinačnih linija proizvoda u okviru programa imajući u vidu odnose povezanosti između proizvoda.

U okviru *strategijskog planiranja programa* treba doneti odluke o dimenzijama proizvodnog programa i osnovnim smernicama (principima) oblikovanja programa. Proizvodni program ima svoju *strukturu* sa četiri važne *dimenzije*: širina, dužina, dubina i gustina (konzistentnost).[84]

Širina proizvodnog programa se odnosi na to koliko se različitih linija proizvoda nalazi u okviru proizvodnog programa preduzeća. Ona zavisi od definicija koje se utvrđuju za granice linije proizvoda. Ako proizvodni program obuhvata veliki broj linija proizvoda kaže se da je širok ili obiman, dok se - ako sadrži samo mali broj linija proizvoda - smatra uskim ili ograničenim.

Dužina proizvodnog programa preduzeća je nova dimenzija koju je uveo Kotler, pored ranije tri dimenzije: širina, dubina i gustina. Ova dimenzija se odnosi na ukupan broj proizvoda u proizvodnom programu. Može se govoriti o prosečnoj dužini linije preduzeća, koja se dobija deljenjem ukupne dužine sa brojem linija.

Dubina proizvodnog programa preduzeća odnosi se na broj varijanti (verzija) koje se nude za svaki pojedinačni proizvod u liniji (asortiman unutar linije). Ako se, na primer, proizvod X nudi u tri različite veličine i dva različita ukusa, onda on ima dubinu 6. Prosečna dubina proizvodnog programa preduzeća može se dobiti računanjem broja varijanti unutar svake pojedine marke. Za proizvodni program se kaže da je dubok, ako u okviru bazične linije proizvoda proizvođač nudi veliki broj varijacija u veličini, boji, ceni i modelu. Linija proizvoda uvek sadrži proizvod i njegove modifikacije (varijacije), tj. spektar proizvoda koji služe istoj svrsi

i otuda jedan drugom konkurišu. Proizvođač automobila, na primer, može da drži linije proizvoda putničkih automobila, sportskih automobila, karavana, dostavnih vozila, kamiona, autobusa i specijalnih automobila. U okviru svake od ovih linija može ići na bezbroj varijacija u snazi motora, veličini, boji, ceni.

Gustina (konzistentnost) proizvodnog programa se odnosi na međusobnu povezanost različitih linija proizvoda u krajnjoj upotrebi, zahtevima proizvodnje, kanalima distribucije ili na neki drugi način. Linije su manje konzistentne ukoliko obavljaju različite funkcije za kupce. Visoko konzistentan miks, sa linijama proizvoda koje su slične u pogledu krajnje upotrebe, kanala distribucije, tehnologije i intervalu cena i opsluživanim tržištima, omogućava firmi da koncentriše napore u proizvodnji i marketingu i ostvari uštede u procesu proizvodnje i marketinga. Konzistentan miks takođe pomaže da se stvori snažan imidž i solidni odnosi sa posrednicima - grosistima i detaljistima. S druge strane, suviše konzistentan miks može da guši rast firme i ostavi je ranjivom na konkurentske pretnje, kojih ne bi bilo ako bi postojala mogućnost diverzifikacije.

Koncepti širine, dužine, dubine i gustine povezani su sa konceptima specifičnog proizvoda, linije proizvoda i proizvodnog programa.

Baš kao i u drugim delatnostima, i u turizmu se takođe mora odlučivati o dimenzijama programa. Mada na prvi pogled neko može biti sklon da pomisli da je npr. program tour-operatora jedna linija proizvoda, u stvari priroda paketa godišnjih odmora se bitno razlikuje sa njenim apelom za različite tržišne segmente, zadovoljavajući različite potrebe. U okviru svakog programa mora se doneti odluka o dimenzijama programa: koju dužinu odmora ponuditi (3, 7, 10 ili 14 dana)? Sa kojih aerodroma da se putuje? Ka kojim destinacijama i aerodromima? Kako će se određivati cena svakog proizvoda da bi se ostvarila željena ukupna profitabilnost za kompaniju?

Za turizam su od posebnog interesa, pre svega, različite mogućnosti palete proizvoda, odnosno politike asortimana. Pri tom se radi o mnoštvu ponuđenih usluga, o tzv. „paleti ponude”. Pitanje oblikovanja palete proizvoda se različito postavlja u zavisnosti od turističkog ponuđača:[85]

• Zadatak politike proizvoda za turističku *destinaciju* je da odredi odgovarajuću širinu i dubinu palete turističke ponude. To konkretno obuhvata sastavljanje liste postojeće ponude i odgovarajuću prezentaciju prema kupcima turističkih usluga, npr. u formi brošura sa relevantnim informacijama. Ali

u izbalansiranu paletu turističke ponude destinacije spada i preuzimanje novih ponuda, odnosno odstranjivanje određenih ponuda iz ukupne palete. Tako svaka destinacija mora da razmišlja o tome da li treba da bude prisutna sa sopstvenim ponudama u parcijalnim područjima npr. biciklističkog turizma, kulturnog turizma, turističkim manifestacijama, sportskog turizma, banjskog turizma, zabavnog turizma i sl. Često može imati više smisla koncentracija na malo faktora ponude u određenim regionima, nego da se razvija ukupna širina turističke ponude. Sopstveni resursi koji postoje u određenom regionu, postojeća ili očekivana tražnja za ovim varijantama ponude kao i razmišljanja o uravnoteženoj ukupnoj paleti ponude određuje politiku asortimana dotične destinacije. Sve skupa, paleta proizvoda se može uvećati, umanjiti, kvalitativno promeniti ili oblikovati prema specifičnim ciljnim grupama preko nosioca makromarketinga.

Oblikovanje palete proizvoda za ostale ponuđače turističkih usluga može se prikazati na sličan način:

- **organizator putovanja** oblikuje svoju paletu npr. bilo prema ciljnom području (celokupna paleta paušalnih putovanja, kao kratka i duga putovanja, ili samo specijalne destinacije) ili prema različitim formama putovanja (kao npr. studijski boravak, boravak u banji itd.).

- **posrednik u putovanju**: izbor agencija, putnički biro sa punom uslugom ili specijalizovani putnički biro.

- **hoteli**: ponuda usluge za one koji putuju poslovno i one koji putuju na odmor, hotel garni ili puna restoracija, organizovanje raznih vrsta događaja itd.

- **restorani**: pun ili ograničen menu - slična razmišljanja i za ostale turističke ponuđače.

Politika proizvodnog programa, u suštini, predstavlja menjanje njegovih dimenzija i kombinaciju tih dimenzija. Prema tome, dimenzije proizvodnog programa predstavljaju poluge ili instrumente politike proizvodnog programa. One poseduju različitu elastičnost. Politika proizvodnog programa je permanentan proces iznalaženja optimalne kombinacije između mogućih dimenzija proizvodnog programa.

Generalno posmatrano, postoje četiri osnovne kombinacije proizvodnog programa, ako se imaju u vidu samo njegova širina i dubina: 1) plitak i uzan, 2) dubok i uzan, 3) plitak i širok i 4) dubok i širok proizvodni program.

Postoje određene **prednosti** za preduzeće koje ide na **punu liniju proizvoda**. Potrošači, u dobrom broju slučajeva, preferiraju da imaju jednog dobav-

ljača. Držanjem više proizvoda u liniji, povećava se mogućnost prodaje. Isporuka više proizvoda sa jednog mesta može da smanji transportne troškove. Imidž preduzeća kao dobavljača pune linije proizvoda može biti ojačan.

Nedostaci pune linije proizvoda su nešto viši troškovi proizvodnje, koja se mora prilagođavati za proizvodnju više artikala. Nekada su troškovi transporta i držanja zaliha nešto viši. Konkurenti, zbog specijalizacije, mogu imati prednost u troškovima.

Ograničena linija ima **prednosti**, jer se ide samo na proizvode sa većim obimom i nižim troškovima. Specijalisti ponekad imaju svoj imidž. Uska linija može da znači da su u programu samo proizvodi sa visokom stopom dobiti, lakše se usmeravaju proizvodi na ciljna tržišta. **Nedostaci** su što će neke prodaje biti izgubljene ako kupci, posebno kanali distribucije, traže pun asortiman. Ako kupci kupuju u malim količinama, transportni troškovi se povećavaju.

Navedene četiri dimenzije proizvodnog programa olakšavaju postupke za određivanje strategije proizvoda preduzeća. Alternative za politiku proizvodnog programa su: 1) njegovo proširivanje, 2) njegovo sužavanje i 3) promene u samoj strukturi programa.

Svoj obim poslovanja preduzeće može povećati na četiri načina. Može dodati **nove** linije proizvoda i na taj način **proširiti** svoj proizvodni program. Uvođenjem novih linija proizvoda preduzeće koristi reputaciju koju je steklo u drugim linijama proizvoda. Ili, preduzeće može **produžiti** postojeće linije proizvoda, kako bi postalo preduzeće koje nudi punu liniju proizvoda. Ili pak, svakom proizvodu može dodati više varijanti (verzija) i tako **produžiti** svoj proizvodni program. Konačno, preduzeće može težiti manjoj ili većoj **konzistentnosti** linije proizvoda, zavisno od toga da li želi da stekne veliku reputaciju na jednom području ili želi da svoje poslovanje proširi na nekoliko područja.[86]

Očito, kod proširivanja svog proizvodnog programa preduzeće može da ide na proširenje širine ili produbljivanje dubine ili i jedno i drugo. Prema stepenu srodnosti novog proizvoda koji je preuzet u proizvodni program (odnosno asortiman) sa već postojećim proizvodima, razlikuju se tri osnovne forme širenja proizvodnog programa, o kojima je delom već bilo reči:

Diverzifikacija je uvođenje novih proizvoda, koji su u svojim bitnim svojstvima (npr. materijal, konstrukcija, postupak proizvodnje) u osnovi novi u odnosu na proizvode postojećeg programa (npr. preuzimanje aviona u program proizvođača automobila). Povećava se širina proizvodnog progra-

ma, jer se vrsti (liniji) proizvoda A dodaju linije B, C, D...itd.

Ako je, naprotiv, novouvedeni proizvod u proizvodni program promena u suštinskim svojstvima proizvoda (kao što su materijal, konstrukcija, postupak proizvodnje) koji se već nalaze u proizvodnom programu, onda se radi o **diferenciranju proizvoda** (npr. preuzimanje nekog novog modela automobila u program proizvođača automobila).

Ako se novi proizvod u odnosu na već postojeće proizvode u proizvodnom programu razlikuje samo neznatno - u nebitnim svojstvima (u boji, dodatnoj opremi, veličini, pakovanju), onda se radi o **varijaciji proizvoda** (npr. nova boja za određeni model automobila, koji inače ostaje nepromenjen u suštinskim svojstvima).

U drugom i trećem slučaju se radi o povećanju dubine proizvoda, kada se artiklu A dodaju nove varijante $A_2, A_3 \dots A_n$.

Preduzeće može ići i na **sužavanje** postojećeg proizvodnog programa. Ova mera se može preduzimati na različitim hijerarhijskim nivoima (na nivou artikla, proizvoda, linije proizvoda). I ovde se može manipulirati dimenzijama širine i dubine proizvodnog programa. Pojam suprotan diverzifikaciji je **specijalizacija** odnosno **homogenizacija** proizvodnog programa, eliminisanje iz proizvodnog programa heterogenih (druge vrste) proizvoda, koji nemaju srodnosti sa jezgrom programa. Proizvodni program se sužava na osnovno jezgro.

Simplifikacija (uprošćavanje) znači ograničavanje promena proizvoda na suštinska svojstva. Ona je suprotstavljena diferenciranju proizvoda.

Preduzeće vodi politiku **ograničavanja specifične verzije proizvoda** u proizvodnom programu kada smanjuje forme izražavanja proizvoda u sporednim svojstvima (npr. boja, dodatna oprema, veličine).[87]

Treća alternativa u politici proizvodnog programa je **promena njegove strukture**. Ovde postoje dve mogućnosti. U prvom slučaju broj artikala se niti povećava niti smanjuje, već im se samo menja učešće u prodaji tokom vremena. Drugi slučaj je kada se neki proizvodi eliminišu iz programa i na njihovo mesto uvode drugi (zamena jednih proizvoda sa drugim).

Odluka o dimenzijama proizvodnog programa je tesno povezana sa određivanjem **pravca strategijskog prodora i strategijama pokrivanja tržišta**. Planiranje miksa proizvoda je, uglavnom, odgovornost strategijskih planera preduzeća. Oni moraju da ocene, sa informacijama dobijenim od marketinga preduzeća, koje linije proizvoda treba da raste, podržavaju, žanju ili dezinvestiraju.

6 OPERATIVNO OBLIKOVANJE PROIZVODNOG PROGRAMA

Operativno planiranje programa odnosi se na **oblikovanje linija proizvoda u okviru proizvodnog programa**. Pri oblikovanju linije proizvoda postoje dve osnovne opcije: oblikovanje **dužine linije proizvoda**, čime se opisuje broj proizvoda po liniji proizvoda, i oblikovanje **nivoa kvaliteta** proizvoda, pošto se u okviru linije proizvoda mogu realizovati različite dimenzije kvaliteta (slika 10-6).[88] Preduzeće mora pažljivo da upravlja sa svojim linijama proizvoda.

Osnovni problem kod odlučivanja o linijama proizvoda sastoji se u **razgraničenju** koji proizvodi pripadaju jednoj liniji proizvoda i koji proizvodi treba da čine sopstvenu liniju proizvoda.

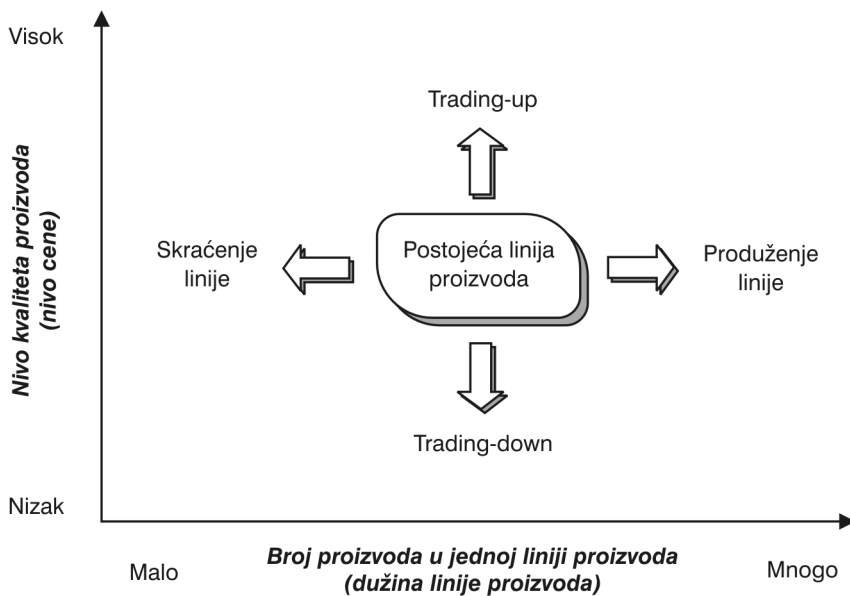
Preduzeće može sistematski povećavati dužinu linije proizvoda na dva načina: 1) protezanjem (produžavanjem) linije i/ili 2) popunjavanjem linije. **Protezanje** (produžavanje) linije javlja se kada preduzeće produži svoju liniju proizvoda van postojećeg okvira. Preduzeće može biti motivisano željom da privuče nove grupe kupaca, da se prilagodi menjajućim željama potrošača ili da postane preduzeće koje nudi punu liniju proizvoda. Protezanje linije treba razlikovati od **popunjavanja** linije, jer je prva vezana za dodavanje specifičnih verzija proizvoda van sadašnjeg okvira, a druga za dodavanje specifičnih verzija proizvoda u okviru istog domena linije proizvoda. Odluke o popunjavanju linije su uglavnom taktičkog, dok su odluke o protezanju linije proizvoda uglavnom strategijskog karaktera.

Kod promene **nivoa kvaliteta** unutar linije proizvoda, postoje tri mogućnosti ili pravca produžavanja: nadole (trading down), nagore (trading up) i u oba smera. Mnoga preduzeća se u početku lociraju na gornji deo tržišta, a zatim rastežu svoju liniju proizvoda **nadole (trading down)**.

Preduzeća koja su pozicionirana na donjem delu tržišta možda žele da uđu na **gornji kraj tržišta (trading up)**. Preduzeća koja su pozicionirana strogo u sredini tržišta mogu odlučiti da posle tržišne dominacije idu na promenu nivoa kvaliteta rastezanjem linije proizvoda **u oba smera (trading up i trading down)**.

Kompanija Holiday Inn Worldwide je, takođe, u oba smera produžila svoju liniju proizvoda, tj. hotele. Svoje domaće hotele je podelila u pet odvojenih lanaca kako bi se uklopili u pet različitih segmenata koristi - luksuzni Crowne Plaza, tradicionalni Holiday Inn, jeftiniji Holiday Inn Express i poslovno orijentisani Holiday Inn Select i Holiday Inn Suites & Rooms. Različito brendirani lanci do-

Slika 10-7 Osnovne opcije operativnog planiranja programa[89]



bili su različite marketing programe i prioritete. Razvojem brendova za različite ciljne potrošače sa unikatnim potrebama, Holiday Inn sprečava međusobno prekrivanje.[90]

Merriott nudi punu liniju hotelskih brendova, svaki cilja na različiti tržišni segment. Pored regularnih hotela Merriott, dodao je osam novih brendiranih linija hotela da bi opsluživao i gornji i donji kraj tržišta. Na primer, Renaissance Hotels & Resorts cilja na to da privuče i zadovolji najviše rukovodiocice; Fairfield Inn by Marriott, one koji su na godišnjem odmoru i poslovne putnike sa skromnim budžetom za putovanje; a Courtyard by Marriott prodavce i ostale „drumske razbojнике”. Glavni rizik sa ovom strategijom je u tome što će neki putnici preći na donji deo tržišta kada otkriju da im hoteli sa niskom cenom u lancu Marriott pružaju gotovo sve što žele. Međutim, Marriott želi radije da privuče njegove mušterije koji se pomeraju nadole nego da ih prepusti konkurentima.[91] Slika 10-5 prikazuje portfolio brendova hotela grupe Choice.

Posle razgraničenja linija proizvoda i određivanja njihove dužine i četiri opisana osnovna pravca (skraćivanje i produžavanje linije proizvoda, trading up i trading down nivoa kvaliteta), potrebno je u okviru **oblikovanja linije proizvoda** doneti dalje odluke o popunjavanju, modernizaciji, brizi za liniju proizvoda putem isticanja pojedinih proizvoda i pročišćavanju unutar linije proizvoda.

Neka preduzeća imaju politiku kontinualnog dodavanja proizvoda njihovim linijama. Druga se zadovoljavaju sa nastavljanjem proizvodnje istih proizvoda, poboljšavajući ih kada bude potrebno da bi stabilizovala ili povećala dobit ili minimi-

zirala gubitke. Treća nastavljaju na oportunističkoj osnovi, dodajući proizvode s vremena na vreme - kako im to okolnosti nalažu ili dozvoljavaju - iz jednog ili drugog razloga. U svakom slučaju, poželjno je da preduzeće ima jasno formulisanu politiku vezanu za pitanje ekspanzije (produžavanja i popunjavanja) linije proizvoda. Ako se njome odredi da bi trebalo dodavati proizvode, onda se mora precizirati koja će se vrsta proizvoda dodavati, koliko često, kada itd.

7 PROCES RAZVOJA NOVOG PROIZVODA

Fundamentalan aspekt razvoja novog proizvoda (RNP) ili razvoja nove usluge (RNU) u uspešnim firmama je da inovacija nije jedan događaj, jedan čin, ona je **proces**. Za uspešne firme, inovacija je deo njihove svakodnevice. Zbog toga što su rizik i neizvesnost prisutni u velikoj meri, uspešne firme koriste strukturiran pristup da integrišu ključne delove procesa. Istraživanja pokazuju da sistematski proces razvoja pomaže da se smanji rizik neuspeha kada se lansira novi proizvod ili usluga. Proces uvođenja novog proizvoda na tržište može biti veoma rizičan i može da uključi značajna ulaganja u novcu i vremenu na mnogo nivoa. To posebno važi za potrošna dobra. U kalkulisanju troškova, neophodno je uključiti troškove vremena uloženog u IR, kapitalne investicije u pogon i opremu, troškove skladištenja i distribucije, troškove razvoja pakovanja i propagande i troškove lansiranja i promocije podrške. Za firme sa poznatom markom, postoji dodatni rizik oštećenja ukupne reputacije firme, ako dođe do neuspeha. Potrošači se godinama sećaju neuspeha proizvoda. Međutim, najveći

rizik od svih je ne inovirati, koji će garantovati konačnu propast firme.

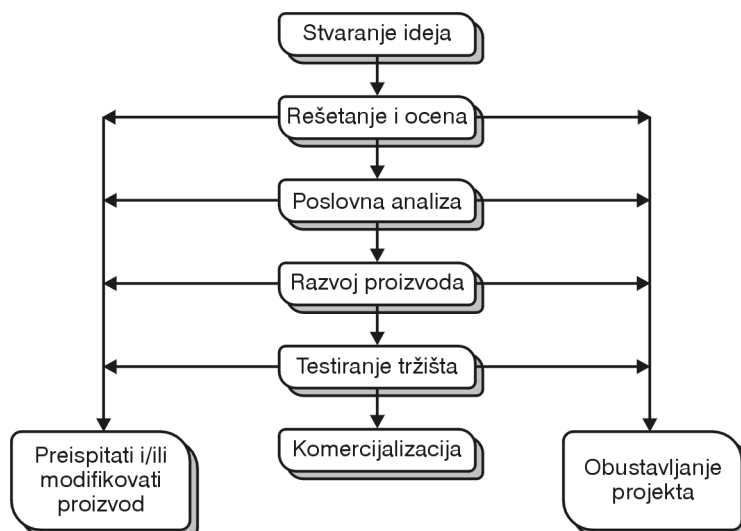
U literaturi se navode brojni linearni, sekvencijalni, ciklični, paralelni, segmentni i sistemski pristupi RNP. Posmatrane agregatno, svaka od ovih studija izučava faze osnovnog procesa RNP, obezbeđujući istovremeno nova proširenja koja omogućavaju razumevanje uslova, aktivnosti i ishoda procesa RNU. Mada je predložen niz različitih postupaka, svima je zajedničko da počinju sa što je moguće više novih ideja, sledeći krajnji cilj stvaranja testirane ideje za proizvod ili uslugu koja je spremna za lansiranje. U osnovi, ceo postupak bi se mogao podeliti u tri grupe aktivnosti: 1) **dobijanje ideja**, 2) **ocena ideja** i 3) **realizacija ideja**. U okviru dobijanja ideja, raspravlja se o različitim konceptima i metodima za sakupljanje i stvaranje ideja. Ispitivanje ideja se proteže na metode grubog izbora, obično uz pomoć modela bodovanja, i nešto rafiniraniju poslovnu analizu. Konačno, u okviru realizacije ideje treba da se obavi tehnički razvoj, sprovede testiranje usluge i tržišta i uvede nova usluga u preduzeće, odnosno na tržište.

Ovim fazama obično prethodi **strategija razvoja novog proizvoda**. Strategija novog proizvoda povezuje proces razvoja novog proizvoda sa ciljevima službe/sektora za marketing, poslovne jedinice i preduzeća u celini. Strategija novog proizvoda mora biti u skladu sa ovim ciljevima i, u stvari, sva tri cilja moraju biti jedan sa drugim konzistentni. Strategija novog proizvoda je deo ukupne strategije marketinga organizacije. Ona specificira ulogu koju mora da igra novi proizvod u ukupnom planu organizacije i opisuje karakteristike proizvoda koji organizacija želi da ponudi i tržišta koja želi da opslužuje.

Proces uvođenja novog proizvoda na tržište može se podeliti u šest faza (slika 10-8). Jednostavno rečeno, model na slici prikazuje da posle stvaranja ideja, firma koncentriše svoje napore na eliminisanje ideja za novi proizvod iz daljih razmatranja što je moguće brže i efikasnije, da bi identifikovala one proizvode sa najboljim šansama za komercijalni uspeh. Sa tim proizvodima firma sada izlazi na tržište. Prema tome, kao što slika pokazuje, posle kompletiranja svake faze van generiranja ideja, mora se doneti odluka da li novi proizvod treba da bude obustavljen, trenutno prekinut, vraćen na ponovno ispitivanje i moguću modifikaciju ili poslat dalje u sledeću fazu u procesu razvoja proizvoda.

Naravno, većina velikih firmi ne sledi slepo svaku fazu u ovom procesu za svaku ideju za novi proizvod - u realnosti stvari se odvijaju na različite načine. Na primer, neke firme razvijaju sam proizvod pre nego što obave bilo kakvo preliminarno rešavanje ili poslovnu analizu, druge firme opet ne preduzimaju bilo testiranje u kući ili test marketinga, a neke firme još uvek posluju, uglavnom, na staromodan način ne obavljajući uopšte bilo kakvo planiranje ili istraživanje tržišta. Čak i velike firme, kojima se dobro upravlja, ponekad slede različite korake u proceduri za različite proizvode. Pa ipak, ovaj se proces obično sledi u praksi od firmi koje su marketing orijentisane i on se najčešće sreće u literaturi. U svakoj fazi, menadžment se suočava sa stalnim izborom između napuštanja projekta, nastavljanja do sledeće faze ili traženjem dodatnih informacija pre nego što nastavi dalje. U većini slučajeva, svaka naredna faza u procesu košta više od prethodne i potrebna je stalna ocena da bi se izbeglo ulaganje u nešto što može biti finansijska katastrofa za firmu.

Slika 10-8 Proces uvođenja novog proizvoda



Većina preduzeća je tradicionalno razvijala nove proizvode putem *faznog razvoja*, sekvencijalnog kretanja od stvaranja ideja preko serije koraka do komercijalizacije. Odgovornost za svaku fazu prenošena je od planera proizvoda do dizajnera i inženjera, onda do proizvođača i konačno do prodavaca. Metod faznog razvoja može dobro da funkcioniše za firme koje dominiraju zrelim tržištima i razvijaju varijacije postojećih proizvoda. Međutim, firme na mnogim tržištima se nalaze pod pritiskom da ubrzaju proces razvoja kako bi održale korak sa rapidno menjajućim tehnologijama, promenama u preferencijama potrošača ili konkurentne pritiske. U elektronskoj industriji, na primer, novi proizvod koji dođe na svoje tržište samo devet meseci kasnije, može da žrtvuje polovinu svog potencijalnog prihoda.

Ovaj pritisak vremena podstakao je mnoge firme da sprovode programe *paralelnog razvoja proizvoda*. Ovi inovatori formiraju timove sa predstavnicima iz dizajna, proizvodnje, marketinga, prodaje i usluga da sprovedu projekte razvoja od stvaranja ideje do komercijalizacije. Ovaj metod može da smanji potrebno vreme za razvoj proizvoda, pošto članovi tima rade istovremeno, a ne sekvencijalno, na svih šest faza.

U novije vreme, preduzeća su počela da shvataju da je brzina važna u lansiranju novog proizvoda na tržište, da brzina može biti faktor uspeha novog proizvoda. IBM, je, na primer, uništio nekoliko prototipa laptop kompjutera pre komercijalizacije, zbog toga što su konkurenti ponudili bolje, savršnije mašine za tržište pre IBM. Kao rezultat, neke kompanije - kao što su Sony, NEC, Honda, AT&T i Hewlett-Packard - napustile su pristup razvoju novog proizvoda koji koristi napred opisanu sekvencu faza. Isprobava se novi trend, koji se naziva *paralelni razvoj* (simultani razvoj i proizvoda i procesa proizvodnje). Sa ovim prilazom, *multidisciplinarni timovi* sastavljeni od osoblja iz marketinga, proizvodnje i IR ostaju sa proizvodom od koncepcije do proizvodnje. Rezultati su značajni. Dok je AT&T nekada bilo potrebno dve godine da dovede dizajn novog telefona do faze komercijalizacije, njegovih 4.200 modela je zahtevalo manje od godine dana. Honda je skratila razvoj automobila od pet na tri godine, dok je Hewlett-Packard skratio vreme razvoja za kompjuterske štampače od 54 na 22 meseca. Prvi izveštaji ukazuju da uključivanje ovih multidisciplinarnih timova na početku procesa razvoja proizvoda takođe dovodi do povećanja stope uspeha novouvedenih proizvoda.[92]

Postavlja se pitanje da li su takvi postupci u RNP pogodni i za RNU. Iako su osnovni principi i

faze u RNU, dobrim delom, paralelni onima kod RNP, njihovo sprovođenje se znatno razlikuje zbog karakteristika koje su svojstvene samo uslugama. Proces RNU zahteva jedinstvene i kompleksne adaptacije. Uz to, za mnoge sektore usluga (npr. telekomunikacije, saobraćaj, javne službe, bankarstvo), državne agencije koje regulišu te sektore u mnogome utiču na prirodu i brzinu RNU. Postojeće istraživanje RNP nema odgovore na sva pitanja razvoja proizvoda ili usluge, ali - ipak - postoji neka osnova na koju se može osloniti. Mada RNU sledi isti generički proces RNP, relativni značaj svake faze i kako se svaka faza sprovodi pod uticajem je jedinstvenih karakteristika usluga. Zaista, četiri svojstva koja razlikuju usluge od fizičkih proizvoda - neopipljivost, neodvojivost, heterogenost i nepostojanost - čini se da negiraju prihvatanje tradicionalnog procesa RNP.

Mnoge firme u oblasti ugostiteljstva i turizma, posebno firme za serviranje hrane, koriste napred navedeni proces kada razvijaju nove proizvode i usluge. Primeri se mogu odnositi na to kako se razvijaju novi artikli u meniju. Slični procesi RNP koriste se i u razvoju proizvoda smeštaja i drugih tipova proizvoda i usluga u okviru industrije ugostiteljstva i turizma.

8 ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA

Životni ciklus proizvoda (ŽCP) je jedan od najpoznatijih koncepata u marketingu. Mada neki teoretičari i praktičari osporavaju teorijske osnove i menadžersku vrednost ŽCP, mnogi još uvek veruju da je on korisno dijagnostičko sredstvo marketing menadžmenta i generalni vodič za planiranje marketinga u različitim fazama „životnog ciklusa“.

Posle lansiranja proizvoda, menadžment želi da proizvod živi dugo i srećno. Iako ne očekuje da se proizvod prodaje većito, menadžment želi da ubere pristojnu dobit da bi pokrio sve troškove i rizik kroz koji je prošao lansirajući ga. ŽCP je biološka metafora koja trasira faze prihvatanja proizvoda od njegovog uvođenja (rađanja) do njegovog opadanja (smrti). Proizvodi, kao i živa bića, podležu „zakonu nastajanja i nestajanja“, prolaze kroz svoj „životni ciklus“. Menadžment je svestan da će svaki proizvod, kao i čovek, imati životni ciklus, mada njegov tačan oblik i dužina nisu poznati unapred. On se uvodi (tj. rađa), raste kroz adolescenciju do zrelosti, postaje star i konačno opada i umire.

Ne postoji tačno vreme koje proizvod provede krećući se kroz svoj životni ciklus, niti se pojednako zadržava u svakoj od njegovih faza. Po pravilu, potrošni proizvodi imaju kraći životni ciklus od industrijskih proizvoda. Na primer, mnogi novi

prehrambeni proizvodi se kreću od faze uvođenja do zrelosti za 18 meseci. Raspoloživost sredstava masovnog komuniciranja brže informiše potrošače i skraćuje ŽCP, pošto inovacije novog proizvoda zamenjuju postojeće proizvode.

Dužina ŽCP može dramatično da varira u zavisnosti od takvih razmatranja kao što su troškovi, sofisticacija tehnologije, nivo koristi korisnika i uloženi marketing napor. Na primer, skupa, kompleksna tehnologija držala je televizor u boji u fazi uvođenja više od decenije. S druge strane, brojni jednostavni, jeftini, agresivno prodavani hiroviti proizvodi, kao što je hula-hop, prođu sve faze njihovog životnog ciklusa za manje od tri godine.

Mada život različitih proizvoda varira, ŽCP su u načelu postali kraći. Ovo je delom zbog rapidno menjajuće tehnologije. Jedna nova invencija može omogućiti da mnogi novi proizvodi zamene stare. Sićušni elektronski mikročipovi doveli su do stotina novih proizvoda - od kalkulatora i digitalnog sata u prvim danima do srčanog zaliska koji kontroliše mikročip i faks mašine sada. Faks mašina može da prenese pismo ili ilustraciju bilo gde na svetu preko standardne telefonske linije za samo minut. Ona nije samo promenila način komuniciranja firme, nego je uzela posao i profit mnogim firmama koje su se bavile brzim prenošenjem poruka.

Neka tržišta se brzo kreću ka zrelosti tržišta - ako postoji brzo kopiranje. U veoma konkurentnoj grani mešovite robe, ciklusi su skraćeni na 12 do 18 meseci za zaista novu ideju. Jednostavne varijacije nove ideje mogu imati čak kraći ŽCP. Konkurenti ponekad kopiraju ukus, miris ili promene u pakovanju bukvalno za nekoliko nedelja ili meseci.

Povećana brzina ŽCP znači da firme moraju sve vreme da razvijaju nove proizvode. Dalje, moraju nastojati da imaju marketing mikseve koji će omogućiti najduže zadržavanje proizvoda u fazi rasta, kada su prodaja i dobit najveći. Verovatno će konkurenti tokom ove faze uvesti određena poboljšanja proizvoda. Ovde su potrebne brze promene u strategiji marketinga.

Kriva ŽCP prikazana na slici 10-9 može se označiti kao generalizovan životni ciklus. ŽCP opisuje faze kroz koje novi proizvod prolazi na tržištu: 1) uvođenje (ili pionirstvo), 2) rast, 3) zrelost i 4) opadanje. Uvođenju proizvoda na tržište prethodi **faza razvoja proizvoda**, tokom koje je prodaja ravna nuli, a rastu ulaganja preduzeća u razvoj novog proizvoda. ŽCP se obično ilustruje S krivom ili logističkom krivom, prikazujući tipičnu zakonitost prodaje za neki proizvod. Ipak, ne slede svi proizvodi ovaj oblik krive ŽCP. Neki proizvodi se uvođe i nestaju brzo; drugi opet ostaju dugo, dugo vre-

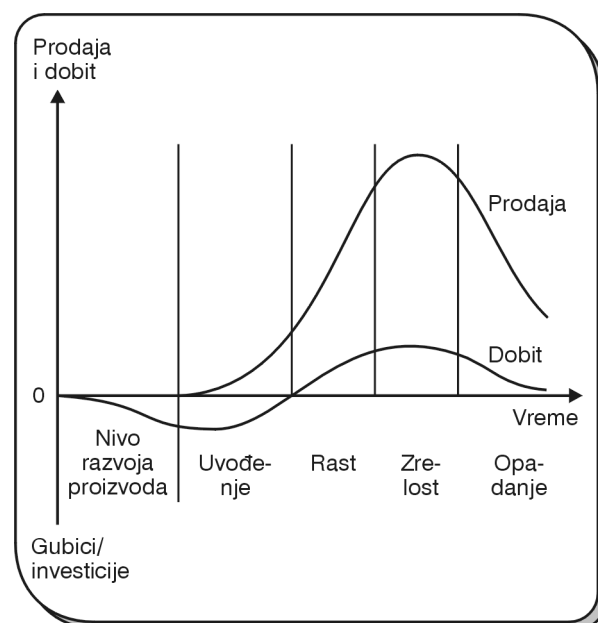
mena u fazi zrelosti. Neki ulaze u fazu opadanja i onda se ponovo vraćaju u fazu rasta, putem snažne promocije ili repositioniranja. Još jedna uobičajena zakonitost je „nareckana” (kao testera) ili stepenasta kriva ŽCP, koja se sastoji od sukcesije životnih ciklusa baziranoj na otkrivanju novih karakteristika proizvoda, novih upotreba ili novih korisnika. Prodaja najlona, na primer, ima takav stepenasti obrazac zbog brojnih novih primena - padobrani, čarape, tepisi, jedra, automobilske gume - koje se vremenom otkrivaju.

Treba napomenuti da svi novi proizvodi nemaju krivu ŽCP kao što je ona prikazana na slici 10-9. Koncept ŽCP se takođe može primeniti na ono što se zove stilovi, moda i hir.

Napred prikazan koncept predstavlja ŽCP u užem smislu. **Prošireni životni ciklus proizvoda** obuhvata, pored toga, celokupan proces inovacije, kao i fazu odstranjivanja (uklanjanja) proizvoda, te tako sadrži celokupno privredno relevantno **trajanje razvoja i života proizvoda**. Prema tome, prošireni ŽCP obuhvata sledeće tri glavne faze: 1) proces inovacije proizvoda, 2) ŽCP u užem smislu, kao i 3) proces modifikacije/eliminisanja proizvoda.

Koncept ŽCP se može primenjivati od ljudi iz marketinga kao koristan okvir za opisivanje kako funkcionišu proizvod i tržište. Ali korišćenje koncepta ŽCP za predviđanje performanse proizvoda ili formulisanje strategije marketinga, nosi sa sobom neke praktične probleme. Na primer, menadžeri mogu imati problema u identifikovanju faze ŽCP u kojoj se proizvod nalazi, tačnom određivanju kada proizvod prelazi u sledeću fazu i određi-

Slika 10-9 Prodaja i dobiti tokom života proizvoda od nastanka do nestanka[93]



vanju faktora koji utiču na kretanje proizvoda kroz faze. U praksi je teško predvideti nivo prodaje u svakoj fazi, dužinu svake faze i oblik krive ŽCP.

Korišćenje koncepta ŽCP za formulisanje strategije marketinga može takođe biti teško, zbog toga što je strategija i uzrok i rezultat ŽCP. Sadašnja pozicija proizvoda u životnom ciklusu sugerise najbolje strategije marketinga, a rezultirajuće strategije marketinga utiču na performanse proizvoda u kasnijim fazama ŽCP. Pa ipak, kada se pažljivo koristi, koncept ŽCP može da pomogne u formulisanju dobrih strategija marketinga za različite faze ŽCP.

Veoma je važno da menadžment zna u kojoj je fazi neki njegov proizvod u nekom datom periodu. Konkurentsko okruženje i rezultirajući programi marketinga obično će se razlikovati zavisno od faze ŽCP. Koncept ŽCP opisuje faze kroz koje novi proizvod prolazi na tržištu: uvođenje, rast, zrelost i opadanje (slika 10-9). Na ovoj slici prikazane su dve krive: prihod od prodaje ukupne grane i ukupna dobit grane, koje predstavljaju sumu prihoda od prodaje i dobiti svih firmi koje proizvode proizvod.

9 SVEOBUHvatNI TURISTIČKI PROIZVOD

9.1 Dve dimenzije turističkog proizvoda

Postoje dve različite dimenzije za razumevanje turističkog proizvoda, od kojih je jedna sveobuhvatni proizvod kakvog ga vide posetioci neke destinacije i njeni menadžeri (konceptualizacija turističkog proizvoda kao grupe komponenta ili elemenata sastavljenih u „paket“ odabran da zadovolji potrebe kupca), a drugi je užii aspekt proizvoda koji upražnjavaju marketing menadžeri individualnih turističkih preduzeća i drugih organizacija.

Da bi se spojila dva različita aspekta turističkog proizvoda - sveobuhvatni aspekt i onaj koji praktikuju individualna uslužna preduzeća (prevoz, smeštaj, ishrana, atrakcije, zabava itd.) - moguće ih je posmatrati kao dve različite dimenzije, dva stanovišta. *Sveobuhvatno stanovište* je horizontalna dimenzija u smislu da su u njega uključene serije komponenta individualnih proizvoda. Kupci kao pojedinci, ili tour-operatori koji deluju kao proizvođači, mogu izvršiti svoj izbor da bi ostvarili ukupan doživljaj. Obrnuto, *stanovište uslužnog preduzeća* je vertikalna dimenzija poslova i procesa pružanja određene usluge koji su organizovani u vezi sa identifikovanjem potreba i želja ciljnog segmenta kupaca. Preduzeća se obično brinu za njihove interakcije sa drugim organizacijama po horizontalnoj dimenziji (umrežavanje i saradnja oko

proizvoda), ali njihov glavni interes je vezan za vertikalnu dimenziju sopstvenog poslovanja.

Dosadašnje izlaganje o proizvodu u turizmu odnosilo se pretežno na ovaj *uži* aspekt, na proizvod individualnog turističkog preduzeća. U nastavku izlaganja govorićemo o *širem* aspektu proizvoda u turizmu.

9.2 Komponente sveobuhvatnog turističkog proizvoda

Sa stanovišta potencijalnog kupca koji razmatra bilo koji oblik turističke posete, proizvod se može definisati kao paket opipljivih i neopipljivih komponenta, zasnovanih na aktivnosti na destinaciji. Paket se posmatra od turista kao iskustvo (doživljaj), koji se može steći po određenoj ceni. Sveobuhvatni, ukupni, celokupni turistički proizvod obuhvata više komponenta, o kojima je bilo više reči kod turističke ponude (glava 4).

Razvoj turističkog proizvoda može se definisati na mnogo načina: na jednom kraju spektra, on se može posmatrati kao obuhvatanje svih elemenata sa kojima posetilac destinacije dolazi u kontakt, uključujući infrastrukturu (npr. prevoz, komunalne služne), uslužno osoblje, mesta smeštaja, atrakcije i aktivnosti, objekte i gostoljubivost; dok se na drugom kraju spektra razvoj turističkog proizvoda može definisati kao obuhvatanje samo onih atrakcija, aktivnosti i objekata koji su specijalno predviđeni za posetioca. Ono što je jasno to je da bez infrastrukture da podrži razvoj stvari koje turisti žele da vide i rade pri njihovoj poseti, razvoj turističkog proizvoda neće u potpunosti uspeti.[94]

Turistički proizvod u destinaciji je amalgam mnogih različitih elemenata, iskustava (doživljaja) za koje je turista zainteresovan. To nije samo hotel u kojem se boravi, mesta koja se posećuju, muzeji, parkovi, restorani, pozorišta, prodavnice itd. koji se posećuju, ili putovanje do, od i oko destinacije. To su sve ove stvari i mnogo više.

Razvoj novih turističkih proizvoda ili redizajniranje postojećih proizvoda mora se obaviti imajući u vidu vaše brendiranje i potrošačku orijentaciju. Svaki turistički proizvod je sastavljen od tri faktora:[95]

- **iskustveni:** festivali, aktivnosti, zajednica, događaj, ishrana i zabava, šoping, sigurnost, usluga,
- **fizički:** infrastruktura, prirodni resursi, smeštaj, restorani,
- **emocionalni:** ljudski, kulturni i istorijski resursi, gostoprimstvo.

Middleton i ostali[96] navodi sledećih pet glavnih komponenta u sveobuhvatnom proizvodu: 1) atrakcije i okruženje destinacije, 2) objekti i usluge

destinacije, 3) dostupnost destinacije, 4) imidži destinacije i 5) cena za potrošača.

Spektar atrakcija i aktivnosti koje se svrstavaju pod amrel termin „turistički proizvod” je prilično ekstenzivan i pokriva prirodna svojstva, istorijsko i kulturno nasleđe, izgrađeno okruženje i same ljude u destinaciji. Pod amrel termin turistički proizvod mogu se obuhvatiti prirodne osobine kao što su vodopadi ili planinski grebeni, demonstracija tradicionalne muzike i plesa i tematski park, kao i aktivnosti kao što su ekskurzije, jedrenje, učešće u pripremanju lokalne hrane ili tradicionalne ruktovrine.

9.3 Životni ciklus turističkog područja

U oblasti turizma, proizvodi koji ispoljavaju napred prikazanu zakonitost u životnom ciklusu odnose se na (luksuzne) hotele, godišnje odmore i objekte za služenje brze hrane. Mada se može tvrditi da je turistički proizvod zbir doživljaja (iskustava) vezanih za putovanje, od anticipacije pa do sećanja, ključni elemenat proizvoda je destinacija. Svaki udžbenik iz turizma sadrži neko objašnjenje životnog ciklusa turističkog područja. Destinacije prolaze kroz ciklus evolucije koji je sličan ŽCP. Neki autori sugerišu tri faze u evoluciji ŽC turističkog područja - otkriće, lokalna reakcija i inicijativa i institucionalizovana „institucionalizacija” - ali je danas generalno prihvaćen mnogo detaljniji okvir.

Okvir koji se ovde sledi baziran je na ŽCP, gde podaja proizvoda najpre sporo napreduje, doživljaja rapidnu stopu rasta, stabilizuje se i kasnije opada; drugim rečima, sledi se u osnovi asimptotska kriva. Posetioci u početku dolaze u neko mesto u malom broju, ograničeni nedostatkom pristupa, objekata i poznavanja lokalnih prilika. Kako se objekti obezbeđuju i raste svesnost, broj posetilaca se povećava. Sa marketingom, širenjem informacija i daljim obezbeđivanjem objekata, popularnost područja će rapidno rasti. Konačno, međutim, stopa povećanja broja posetilaca će početi da opada kada se dosegnu nivoi kapaciteta nosivosti. Oni se mogu odnositi na faktore okruženja (npr. oskudica zemljišta, kvalitet vode, kvalitet vazduha), fizička postrojenja (npr. prevoz, smeštaj, ostale usluge) ili društvene faktore (npr. prenaseljenost, ozlojeđenost lokalnog stanovništva). Kako atraktivnost lokalnog područja opada u odnosu na druga područja, zbog preterane upotrebe i uticaja posetilaca, stvarni broj posetilaca takođe može konačno da opadne. Baš kao i sa proizvodima, kada destinacija jednom dostigne zrelost, ona može da produži ovu fazu prolaženjem kroz neke promene i sopstveno

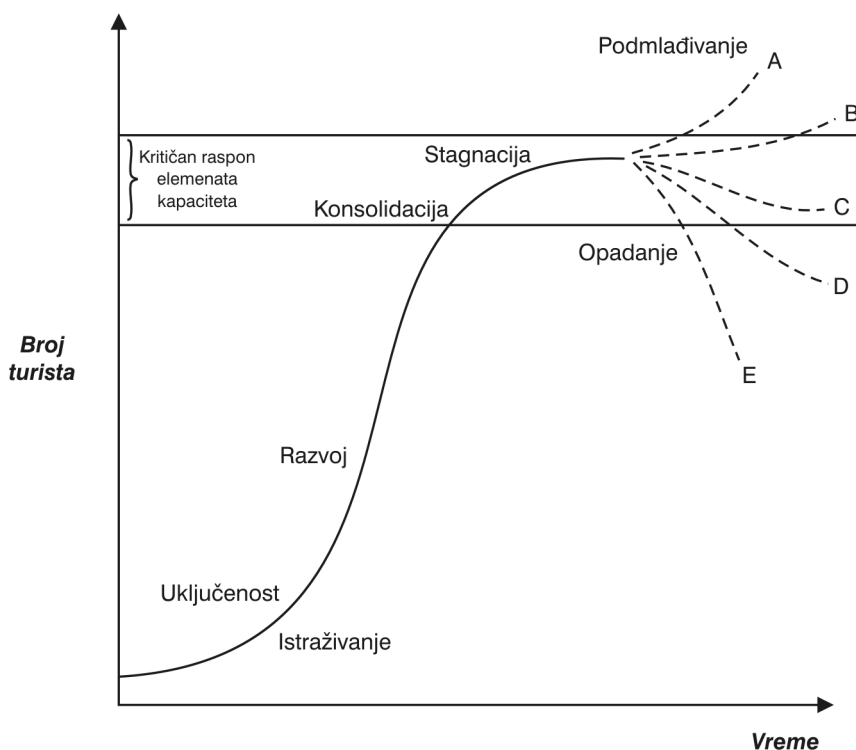
ponovno oživljavanje. To može da podrazumeva dodavanje više turističkih atrakcija ili smeštaja ili ciljanje novog tržišta. Svaka faza razvoja ima sopstveni set mogućnosti i opasnosti za lokalno područje.

Sugeriše se da turističko područje prolazi kroz više faza (slika 10-10): ispitivanje, uključenost, razvoj, konsolidacija, stagnacija, opadanje ili oživljavanje.[97]

Faza istraživanja se karakteriše malim brojem vrlo odvažnih turista avanturista, istraživača koji organizuju individualne turističke aranžmane i slede neregularnu zakonomernost posete. To su neloikalni posetioci koji su privučeni u područje njegovim unikatnim ili znatno različitim prirodnim i kulturnim osobinama. Ovi putnici obično tragaju za mestima koja još nisu postala značajne turističke destinacije. U ovoj fazi, koja se još naziva i *otkriće*, turizam počinje po prvi put da se stidljivo implantira u datu teritoriju. Mali broj neupadljivih, skromnih posetilaca traži „neiskvarenu” destinaciju. Ovi prvi turisti „istraživači” generalno govore lokalni jezik i identifikuju se sa lokalnom kulturom. Društveni uticaj u ovoj fazi je generalno mali i stavovi rezidenata prema turistima su sasvim pozitivni. U ovom periodu, nove destinacije nemaju infrastrukturu ili komercijalna preduzeća koja postoje u turističkim destinacijama koje su više afirmisane. Prema tome, korišćenje lokalnih objekata i uspostavljanje kontakta sa lokalnim stanovništvom biće verovatno veliko, što samo po sebi može biti posebna atrakcija za neke posetioce. Jedan od glavnih apela novih destinacija je sposobnost da uspostave interakciju sa rezidencijalnim stanovništvom i uživanje u lokalnom okruženju. Domaće stanovništvo prima sa dobrodošlicom ove prve turiste, a neki od turista se odlučuju da postanu meštani. Građevinski objekti i društveni milje područja neće se promeniti turizmom i dolazak i odlazak turista biće od relativno malog značaja za ekonomski i društveni život stalno nastanjenih meštana. Pa ipak, posetioci sa sobom donose seme promene. U ovoj fazi lokalna zajednica bi trebalo da odluči da li će da podrži turizam ili ne. Ovde bi primeri mogli da budu delovi Latinske Amerike i Kanadski Arktik.

Kada se broj posetilaca povećava (zahvaljujući usmenoj propagandi koju generiraju putnici avanturisti) i prihvati neka regularnost, lokalno stanovništvo će ući u *fazu angažovanosti (uključenosti)* i početi da obezbeđuje objekte prvenstveno ili čak isključivo za posetioce. Broj preduzeća koja podržavaju turizam počinje da raste, ali većina smeštajnih kapaciteta i restorana su još uvek u vlasništvu i pokrenuti od lokalnog stanovništva. Može se

Slika 10-10 Hipotetička evolucija turističkog područja[98]



očekivati da će kontakt između posetilaca i lokalnog stanovništva i dalje biti na visokom nivou i, u stvari, povećati se za one meštane koji budu uključeni u catering posetilaca. Kako ova faza napreduje, može se anticipirati neka propaganda specijalno da bi se privukli turisti i definišaće se osnovno inicijalno tržišno područje za posetioce. Može se očekivati da se pojavi turistička sezona i izvrše prilagođavanja u socijalnom miljeu barem onih meštana koji su uključeni u turizam. Može se očekivati neki nivo organizacije u aranžmanima turističkih putovanja i da se izvrše prvi pritisci na vladu i javne agencije da obezbede ili poboljšaju prevoz i ostale pogodnosti za turiste (turističku infrastrukturu). Tokom ove faze nema mnogo planiranja za regionalni razvoj, što često dovodi do osnivanja turističkih organizacija koje treba da vode računa o potrebama regiona. Dolazi do povećane upotrebe tehnologije i vrše se poboljšanja na lokalnim institucijama. U ovoj fazi napretka, interakcije između lokalnog stanovništva i turista postaju manje ličnog a više poslovnog karaktera. Primeri za ovu fazu mogli bi da budu manje razvijena ostrva Pacifika i Kariba.

Faza razvoja se odnosi na dobro definisano područje turističkog tržišta, delom oblikovano putem snažne propagande u područjima iz kojih se generiraju turisti. Destinacija postaje turistički region. Kako ova faza napreduje, organizacija turizma počinje da se menja, lokalna uključenost u poslovanje i kontrola razvoja počinju rapidno da opadaju i javljaju se kompanije sa strane. Neki lokalno po-

dignuti objekti će nestati, biti nadomešteni sa većim, elaborativnijim, savremenijim objektima koje obezbeđuju organizacije sa strane, naročito za smeštaj posetilaca. Razvijeće se i specifično prodavati prirodne i kulturne atrakcije, a one originalne atrakcije biće dopunjene veštačkim uvoznim elementima. Promene u fizičkom izgledu područja biće primetne i može se očekivati da na sve njih lokalno stanovništvo neće gledati blagonaklono ili sa odobravanjem. Broj turista u špicu sezone biće verovatno jednak ili će nadmašiti broj stalno nastanjenih meštana. Međutim, u ovom istinskom uspehu leže koreni neuspeha. To dovodi do toga da lokalna ekonomija postaje vrlo zavisna od velikih korporacija sa nedostatkom empatije za lokalno stanovništvo. Sve više poslova se franšizira i sve više ljudi migrira ka području, jer je potrebna radna snaga da podrži povećani obim poslova u turizmu. Kako se ova faza razvija, sve će se više koristiti radna snaga sa strane i pojaviće se pomoćni objekti za turističku industriju (kao što su perionice). Takođe će se promeniti i tip turista, kako se bude privlačilo šire tržište (mid-centric ili institucionalizovani turisti). Stepennoznatosti destinacije raste i javljaju se nove ponude davalaca usluga. Javne institucije preuzimaju odgovornost i koordinaciju turizma. Primeri za ovu fazu mogli bi biti delovi Meksika i severna i zapadna obala Afrike.

Kako se ulazi u **fazu konsolidacije** menja se ne samo destinacija, nego i turisti. U početku, ciljna grupa su najvećim delom bili individualni turisti, a

u fazama koje su usledile nakon toga sve se više povećava broj masovnih turista. Stopa povećanja broja turista će opadati, mada će se ukupan broj posetilaca i dalje povećavati i nadmašiti broj stalno nastanjenih žitelja. Glavni deo ekonomije područja biće vezan za turizam. Marketing i propaganda turističkih organizacija biće širokog dometa i učiniće se naponi da se produži turistička sezona i tržišno područje. Biće zastupljene glavne franšize i lanci u turističkoj industriji, ali će biti izvršena neznatna, ako uopšte i budu, dodavanja. Može se očekivati da će veliki broj posetilaca i objekata koji im stoje na raspolaganju da izazove neku vrstu protivljenja i nezadovoljstva među stalno nastanjem meštanima (javljaju se prve kritičke reakcije), posebno onih koji ni na koji način nisu uključeni u turističku industriju i rezultirati u nekom uskraćivanju i ograničavanjima njihovih aktivnosti. Uz to, područje postaje sve zagašenije i ima drugih negativnih uticaja, kao što su povećanje kriminala i zagađenja. Konačno, postoji ekonomska podela između ljudi koji prosperiraju kao rezultat povećanog turizma i onih koji su direktno uključeni. Primeri za ovu fazu su mnoge destinacije na Karibima i severnom Mediteranu.

Kada područje uđe u *fazu stagnacije*, biće dostignut vrh broja posetilaca. Nivoi kapaciteta za mnoge varijable biće dostignuti ili nadmašeni, sa pratećim problemima okruženja, društvenim i ekonomskim problemima. Područje će imati dobro afirmisan imidž, ali on više neće biti u modi (Destinacija se razvila u marku, pa ipak joj popularnost opada). Biće snažno oslanjanje na povratne posete (stalni gosti postaju sve važniji) i na konvencije i slične forme privlačenja turista. Biće na raspolaganju višak smeštajnih kapaciteta i biće potrebni energični naponi da se zadrži nivo posećenosti. Prirodne i izvorne kulturne atrakcije će verovatno biti istisnute uvoznim „veštačkim” mogućnostima. Novi razvoj biće periferan za originalno turističko područje i postojeća imovina će verovatno često menjati vlasništvo. Može se očekivati da će se promeniti i tip posetilaca ka psihocentricima i organizovanim masovnim trustima. Primer za ovu fazu je Costa Brava.

U prošlosti - u Evropi, na primer - period od ispitivanja (istraživanja) do stagnacije trajao je decenijama, čak vekovima, ali u moderno doba to se može dogoditi vrlo brzo, ako se ima u vidu činjenica da putnici poseduju više znanja o destinaciji, raspoloživosti prevoza i ostalim sredstvima pristupa.

U *fazi opadanja* područje neće biti sposobno da konkuriše sa novijim atrakcijama i tako će se suočiti sa opadajućim tržištem, i prostono i brojčano.

Ono neće više da utiče na posetioce, ali će se sve više koristiti za vikend ili dnevne izlete, ako je pristupačno velikom broju ljudi. Promet nekretnina biće visok i turistički objekti se često zamenjuju sa strukturama koje nisu vezane za turizam, kako područje izlazi iz turizma. Ovaj zadnji faktor je, naravno, kumulativan. Sve više turističkih objekata nestaje kako područje postaje manje atraktivno za turiste i održivost drugih turističkih objekata postaje sve više pod znakom pitanja. U ovoj fazi se verovatno povećava lokalna uključenost u turizam, pošto su zaposleni i ostali meštani sposobni da kupe objekte po znatno nižoj ceni kada tržište opadne. Vrlo je verovatna konverzija mnogih objekata u povezane aktivnosti. Hoteli mogu postati kondominijum (zadružna stambena svojina), domovi za oporavak ili penzionere ili konvencionalni apartmani, pošto ih atrakcije mnogih turističkih područja čine atraktivnim za permanentno nastanjivanje, posebno za starije osobe. Konačno, područje može postati zaista zabačeno mesto ili izgubiti potpuno svoju turističku funkciju.

Ova faza se karakteriše obiljem turističkih objekata i usluga. Tržište postaje zasićeno, a turistički ugođaj manje zadovoljavajući. U nekim slučajevima negativni uticaji turizma pretežu koristi vezane za povećanje posete i lokalno stanovništvo gubi svoj entuzijazam za zabavljanje turista. Avanturisti koji su otkrili područje postaju razočarani komercijalizacijom i tragaju za novim destinacijama. Neke od manje uspešnih firmi napuštaju posao i područje je ostavljeno sa velikim franšizama i lancima. Destinacija može da pokuša da izbegne ili prolongira fazu opadanja pronalaženjem načina za oživljavanje područja. To može da podrazumeva dodavanje novih atrakcija ili fokusiranje na niša tržišta.

Faza opadanja predstavlja sadašnje stanje zrelih turističkih destinacija (tj. obalnih područja razvijenih za masovni turizam 1950-ih i 1960-ih godina). Problem koji se osećao u fazi stagnacije sada se jasno manifestuje, prihvaćeni model turizma postaje iscrpljen i neophodno je korigovati situaciju da bi se preokrenuo silazni trend krive. U takvoj situaciji, zrele destinacije mogu da biraju različita rešenja:

- *kontinuirano opadanje*, zbog pasivnosti javnih i privatnih agenata, koji forsiraju model sve dok ne bude više nikakvog rešenja (kriva D),
- *stagnacija*, zbog primene parcijalnih mera koje ne zadiru u suštinu problema, nego samo najevidentije posledice (kriva B/C),

• **radikalna promena mentaliteta**, koja dovodi do prihvatanja mera koje čak nalažu novi model turizma, zasnovan na održivosti i integraciji turizma sa teritorijom, ekonomijom i lokalnim stanovništvom (kriva A).

S druge strane, može doći do **oživljavanja**, ma da je gotovo izvesno da se ova faza neće nikada dostići bez potpune promene u atrakcijama na kojima je turizam zasnovan. Za ostvarivanje ovog cilja postoje dva načina. Jedan je dodavanje veštačkih atrakcija. Alternativni pristup oživljavanju je da se iskoristi prednost ranije neiskorišćenih prirodnih resursa. Banjska mesta u Evropi doživela su oživljavanje preorijentacijom na tržište zimskih sportova, omogućavajući tako području da se bavi turizmom tokom cele godine i privuče novo tržište. Razvoj novih objekata postaje ekonomski izvodljiv i simultano služe za revitalizaciju starije letnje praznične trgovine. Kako se pojavljuju nove forme rekreacije, nije nemoguće da će ostala turistička područja naći ranije neiskorišćene prirodne resurse za razvoj. Konačno, može se očekivati da će čak i atrakcije oživljenih turističkih područja da izgube njihovu konkurentnost. Samo u slučaju zaista unikatnog područja moglo bi se anticipirati skoro beskrajna atraktivnost, sposobna da odoli pritiscima poseta. Čak i u takvom slučaju, ljudski ukusi i preferencije trebalo bi da ostanu konstantne tokom vremena za posetioce da bi bili atraktivni. Jedan od primera su možda Nijagarini vodopadi kao prirodna atrakcija i Disneyland i Disneyworld kao veštačke atrakcije, koji mogu uspešno da konkurišu dugi period vremena putem dodavanja njihovih atrakcija, kako bi ostali u skladu sa savremenim preferencijama. Mnoga afirmisana turistička područja privlače posetioce koji su konzistentno nekoliko decenija svoje odmore provodili na ovim područjima i preferencije ovih posetilaca povratnika pokazuju znake neznatne promene. Pa ipak, u većini slučajeva inicijalni izbor područja koje ovi ljudi posećuju determinisan je troškovima i mogućnošću pristupa, a ne preferencijama.

Proces ilustrovan na slici 10-10 ima dve ose koje reprezentuju broj posetilaca i vreme. Povećanje u bilo kojem pravcu implicira generalno smanjenje u ukupnom kvalitetu i atraktivnosti nakon dostizanja nivoa kapaciteta. U slučaju prvog - posetilaca, područje može postati neatraktivno mnogo pre nego što su dostignuti nivoi kapaciteta i oni će se pokrenuti na istraživanje drugih neotkrivenih područja. Moglo bi se predvideti i da će reakcija lokalnog stanovništva na posetioce tokom ovog perioda doživeti promene (indeks iritacije turista - „irideks” -

skala napreduje od euforije preko apatije i iritacije do antagonizma).

Pravac krive posle perioda stabilizacije ilustrovan na slici 10-10 otvoren je za nekoliko interpretacija. Uspešan ponovni razvoj može da ima za rezultat obnovljeni rast i ekspanziju kao što pokazuje kriva A. Neznatne modifikacije i prilagođavanje nivoa kapaciteta i kontinuirana zaštita resursa mogli bi da omoguće kontinuirani rast po mnogo nižoj stopi (kriva B). Ponovno prilagođavanje da bi se udovoljilo svim nivoima kapaciteta moglo bi da omogući da se održi vrlo stabilan nivo posećenosti posle pada inicijalnog preuređenja (kriva C). Kontinuirana preterana upotreba resursa, nezamenjivane vremesnih zgrada i opadanje konkurentnosti u odnosu na ostala područja imaće za rezultat opadanje tržišta (kriva D). Konačno, intervencije rata, bolesti, teroristički napadi ili drugi katastrofalni događaji imali bi za rezultat neodložan pad broja posetilaca, od kojeg bi bilo izuzetno teško povratiti se na visoke nivoe posećenosti. Ako se pad nastavi za duži vremenski period, područje i njegovi objekti možda više neće biti atraktivni većini turista posle rešenja problema.

KRATAK PREGLED SADRŽAJA GLAVE

Proizvod je više od prostog zbira njegovih fizičkih atributa. Koncept proizvoda je kompleksan i može se posmatrati sa pet nivoa: glavna korist, bazični proizvod, očekivani proizvod, prošireni proizvod i potencijalni proizvod. Svaki nivo mora da ponudi dalju dodatnu korist za potrošača. Svih pet nivoa čine hijerarhiju vrednosti za potrošača. Sama reč proizvod ima nekoliko značenja. On se ovde definiše veoma široko, kao bilo šta što može da se ponudi tržištu radi privlačenje pažnje i posmatranje, sticanje, upotrebu ili potrošnju i da na taj način zadovolji želju ili potrebu. Ovako široko definisani, proizvodi obuhvataju fizičke predmete, usluge, doživljaje, događaje, lica, mesta, vlasništva, organizacije, informacije i ideje.

Posebna pažnja je posvećena markiranju (brendiranju) kao jednom od najznačajnijih pitanja u oblikovanju uslužne ponude. Detaljno su razmotrene pojavne forme i strategije uslužnih maraka. Pored definisanja marke uopšte, definisane su marke u turizmu, marka destinacije, mesta, zemlje. Dat je konceptualni model funkcija marke. Posebno se naglašava značaj marke za turizam. Detaljno su obrađeni elementi marke (ime, logo, slogan i ostali elementi vizuelnog identiteta). Zatim se ukazuje na strategije imena marke: pojedinačna, familijarna ili

krovnna marka i daju prednosti i nedostaci svake strategije.

Odluke o proizvodu ili usluzi se donose na tri nivoa: individualni proizvod, linija proizvoda i miks proizvoda. Odluke o politici proizvoda i programa mogu se raščlaniti i na nešto drugačiji način, na dva nivoa, koji u sebe uključuju prethodnu poddelu na tri nivoa: 1) oblikovanje programa i 2) oblikovanje individualnog proizvoda. Oblikovanje programa se dalje deli na strategijsko i operativno planiranje programa. Strategijsko planiranje programa se bavi sa oblikovanjem celokupnog programa ponude. Proizvodni program ili program ponude ovde treba shvatiti pojednostavljeno kao sveukupnost svih linija proizvoda i proizvoda koje jedan proizvođač nudi na prodaju njegovim kupcima. Na ovom nivou se donose odluke o inovaciji, modifikaciji, diferenciranju i eliminaciji linija proizvoda. Linija proizvoda (koja se još označava kao grupa proizvoda ili kategorija proizvoda) je grupa proizvoda, koji su međusobno tesno povezani iz određenih razloga (npr. zavisnost potreba, proizvodna zavisnost).

Obaveze koji rezultiraju iz odluka strategijskog planiranja programa ostvaruju se unutar operativnog planiranja programa kroz oblikovanje pojedinačnih linija proizvoda. Odluke o oblikovanju programa na ovom nivou odnose se na to da li u okviru linije proizvoda razvijati nove proizvode (inovacija), menjati postojeće proizvode (varijacija odnosno diferenciranje) ili povlačiti sa tržišta (eliminisanje). Operativno izvođenje svih odluka o programu odvija se u okviru oblikovanja proizvoda. Na nivou proizvoda se donose odluke o inovaciji, varijaciji, diferenciranju i eliminisanju pojedinačnih proizvoda. Primarni zadatak menadžera proizvoda je usmeren na varijaciju, odnosno tekuću negu postojećih proizvoda - u smislu uklanjanja nedostataka proizvoda. Njemu često nedostaje vreme, strategijska dalekovidost i kompetencija, da bi planirao i sproveo inovacije proizvoda. O odlukama vezanim za unutrašnje i spoljašnje oblikovanje samog proizvoda (kvalitet, funkcionalnost, stil, marka, pakovanje, dodatne usluge) ovde nije bilo reči (izuzev o marki).

Proizvodi, kao i živa bića, podležu „zakonu nastajanja i nestajanja”. Menadžment je svestan da će svaki proizvod, kao i čovek, imati životni ciklus, mada njegov tačan oblik i dužina nisu poznati unapred. On se uvodi (tj. rađa), raste kroz adolescenciju do zrelosti, postaje star i konačno opada i umire. Mada svaki tip individualnog proizvoda ima sopstvenu krivu prodaje i dobiti, prodaja tipičnog proizvoda sledi krivu oblika slova S sa četiri faze: uvođenje, rast, zrelost i opadanje. Izlaganje u ovoj

glavi završava se razmatranjem životnog ciklusa turističkog područja (destinacije).

PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBU

1. Navedite i objasnite različite nivoe turističke ponude.
2. Šta se podrazumeva pod osnovnim proizvodom i dopunskim uslugama?
3. Može li se koncept slojevitosti ponude primeniti na isti način na usluge kao i na proizvode?
4. Šta se podrazumeva pod markiranjem proizvoda ili usluge?
5. Koje su prednosti markiranja uslužne ponude?
6. Objasnite zašto su mnogi ljudi spremni da plate više za brendirane nego nebrendirane proizvode ili usluge? Šta vam to govori o vrednosti brendiranja?
7. Koji su elementi marke? Analizirajte svaki od njih posebno.
8. Objasnite razlike između pojedinih strategija marke.
9. Navedite dimenzije proizvodnog/uslužnog programa i objasnite ih na primeru nekog hotela ili turističke destinacije.
10. Da li mislite da je koncept ŽCP korisno sredstvo za planiranje marketing aktivnosti? Zašto? Primenite koncept ŽCP na hotel.
11. Koje su faze u životnom ciklusu turističke destinacije?

LITERATURA

1. Corey, E. R. (1975), Key Options in Market Selection and Product Planning, *Harvard Business Review*, September-October, str. 119.
2. Kotler, P. and Armstrong, G. (1996), *Principles of Marketing*, Seventh Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 274; Kotler, P. (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 430; Kotler, P. und Bliemel, F. (1999), *Marketing Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Schaffär-Poeschel Verlag, Stuttgart, str. 670; Kotler, P. (2000), *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 3-5; Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Third Edition Prentice Hall-Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 302; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), *Principles of Marketing*, twelfth edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 6 i 218; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), *Principles of Marketing*, Fourth European Edition, Pearson Education, Harlow, England, str. 539; Kotler, P., and Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, Twelfth Edition, Pearson - Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 8-9; Kotler, P. and Keller, K. L.

- (2012), *Marketing Management*, 14th Edition, Pearson - Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 5-7 i 325; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), *Principles of Marketing*, 14th Edition, Prentice Hall - Pearson, Upper Saddle River, New Jersey, str. 224.
3. Bakić, O. (2007), *Marketing u turizmu*, šesto izdanje, „Čigoja”, Beograd, str. 146.
 4. Middleton, V. T. C. and Clarke, J. (2001), *Marketing in Travel and Tourism*, Third edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 122; Middleton, V. T. C., Fyall, A., Morgan, M. and Ranchhod, A. (2009), *Marketing in Travel and Tourism*, Fourth edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 120.
 5. Middleton, V. T. C. and Clarke, J. (2001), str. 124-125.
 6. Freyer, W. (2009), *Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich die Tourismuswirtschaft*, 6., überarbeitete und ergänzte Auflage, Oldenbourg Verlag, München, str. 79-82.
 7. Middleton, V. T. C. and Clarke, J. (2001), str. 123; Middleton, V. T. C., Fyall, A., Morgan, M. and Ranchhod, A. (2009), str. 121.
 8. Middleton, V. T. C. and Clarke, J. (2001), str. 124; Middleton, V. T. C., Fyall, A., Morgan, M. and Ranchhod, A. (2009), str. 122.
 9. Krippendorf, J. (1971), *Marketing et Touresme*, H. L., Berne, citirano prema Bakić, O. (2007), str. 158.
 10. Kotler, P. (2000), str. 429; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 626; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 403-404.
 11. Levitt, T. (1972), Product-Line Approach to Service, *Harvard Business Review*, September-October, str. 41-42.
 12. Levitt, T. (1980), Marketing success through differentiation - of anything, *Harvard Business Review*, January-February, str. 85-88.
 13. Kotler, P. (1997), str. 431; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 326.
 14. Isto.
 15. Middleton, V. T. C. and Clarke, J. (2001), str. 130.
 16. Bieberstein, I. (1998), *Dienstleistungs-Marketing*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Kiehl, Ludwigshafen (Rhein), str. 248-249.
 17. Meffert, H./Bruhn, M. (2000), Meffert, H./Bruhn, M. (2000), *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden*, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 289; Meffert, H./Bruhn, M. (2000), Meffert, H./Bruhn, M. (2006), *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden*, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 403.
 18. Bruhn, M. / Georgi, D. (2006), *Services Marketing: Managing The Service Value Chain*, Prentice Hall / Financial Times / Pearson Education, Harlow, England, str. 155-159.
 19. Isto, str. 154.
 20. Lovelock, C. H. (2001), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, Fourth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 232-240; Lovelock, C. H. and Wright, L. (2002), *Principles of Service Marketing and Management*, Second Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 143-151; Lovelock, C. and Wirtz, J. (2004), *Service Marketing: People, Technology, Strategy*, 5th edition, Prentice - Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 102-103.
 21. Lovelock, C. H. (1996), *Services Marketing*, Third Edition, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 342; Lovelock, C. H., Vandermerwe, S., Lewis, B. (1999), *Services Marketing: A European Perspective*, Pearson, Harlow, England, str. 298-300.
 22. Lovelock, C. H. (2001), str. 233; Lovelock, C. H. and Wright, L. (2002), str. 143; Lovelock, C. and Wirtz, J. (2004), str. 103.
 23. Lovelock, C. H. (1996), str. 355-356; Lovelock, C. H., Vandermerwe, S., Lewis, B. (1999), str. 311-312; Lovelock, C. H. (2001), str. 241; Lovelock, C. H. and Wright, L. (2002), str. 151-153; Lovelock, C. and Wirtz, J. (2004), str. 110-112.
 24. Lovelock, C. H. (1996), str. 357-359.
 25. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 303.
 26. Grönroos, C. (2000), The Marketing of Services, u Blois, K., ed., *The Oxford Textbooks of Marketing*, Oxford University Press, Oxford, str. 510; Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 305.
 27. Isto, str. 305.
 28. Schemaker, S. and Shaw, M. (2008), *Marketing Essentials in Hospitality and Tourism: Foundations and Practices*, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 63.
 29. Senić, R. i Senić, V. (2008), *Menadžment i marketing usluga*, „Prizma”, Kragujevac, glave 4 i 11.
 30. Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, str. 7.
 31. AMA - www.marketingpower.com - *Dictionary of Marketing Terms*, (pristup sajtu 10.12.2009).
 32. Michel, M. (2008), *Commodity Branding*, specijalno pripremljeno za Konferenciju o građevinskim materijalima, str. 9.
 33. Grönroos, C. (2007), *Service Management and Marketing*, Third Edition, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester, England, str. 330.
 34. Morgan, N., Pritchard, A. and Pride, R. (2011), *Destination Brands - Managing Place Reputation*, Third Edition, Butterworth-Heinemann Elsevier, Oxford, str. 170.
 35. Buncl, T. and Keup, M. (2009), *Handbook on Tourism Destination Branding*, (Draft), ETC and WTO, Madrid, str. 42.
 36. Raza, I. (2006), *Pune postelje: marketing u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu*, M plus, Zagreb, str. 49.
 37. Ritchie, J. R. B. and Ritchie, R. J. B. (1998), The Branding of Tourism Destinations: Past Achievements and Future Challenges, Proceedings of the 1998 Annual Congress of International Association of Scientific Experts in Tourism, *Destination Marketing: Scopes and Limitations*, edited by Peter Keller, Marrakech, Morocco: International Association of Scientific Experts in Tourism, str. 103.
 38. Blain, C., Levy, S. E. and Ritchie, J. R. B. (2005), Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations, *Journal of Travel Research*, Vol. 43, May, str. 331-332.
 39. Kavaratzis, M. (2005), *Branding the City through Culture and Entertainment*, Urban and Regional Studies Institute University of Groningen, str. 2-3; Kavaratzis, M. (2005), Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models, *The Marketing Review*, Vol. 5, Issue 4, str. 332-333.
 40. Buncl, T. and Keup, M. (2009), str. 45.
 41. Bröcher, J., Hoffmann, M-L., Sabel, T., (2006), *Der Schutzbereich des Markenrechts unter besonderer Berücksichtigung ökonomischer Aspekte*, European Research Center for Information Systems -Westfälische Wilhelms-Universität Münster, str. 3-4.
 42. Fischer, M., Meffert, H., Perrey, J. (2004), Markenpolitik: Ist sie für jedes Unternehmen gleichermassen relevant? str. 7-10; Fischer, M., Hieronimus, F. und Kranz, M.

- (2002), Markenrelevanz in der Unternehmensführung - Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2C-Märkte, Marketing Centrum Münster - McKinsey & Company, *Arbeitspapier Nr. 1*, str. 18-20; Caspar, M., Hecker, A., Sabel, T. (2002), Markenrelevanz in der Unternehmensführung - Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2B-Märkte, Marketing Centrum Münster - McKinsey & Company, *Arbeitspapier Nr. 4*, str. 13.
43. Fischer, M., Meffert, H., Perrey, J. (2004), str. 37. Vidi takode: Matthias Minge, R. (2006), *Co-Branding Aktivitäten im internationalen Mobil-Telekommunikationssektor*, Fachhochschule Neu-Ulm, str. 81.
44. Clarke, J. (2000), Tourism brand: An exploratory study of the brand box model, *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 6, No. 4, str. 330-331; Middleton, V. T. C. and Clarke, J. (2001), str. 133-134; Holloway, J. C. (2004), *Marketing for Tourism*, Fourth Edition, Prentice Hall - Financial Times - Pearson Education, Harlow, England, str. 136.
45. Anholt, S. (2006), Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions, Palgrave Macmillan, UK, citirano prema Buncle, T. and Keup, M. (2009), str. 48.
46. Kotler, P. and Pfoertsch, W. (2006), str. 92; Keller, K. L. (2008), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Third Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 140.
47. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 282; Keller, K. L. (2006), *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, „Data status“, Beograd, str. 282; Keller, K. L. (2008), str. 140; Keller, P. and Keller, K. L. (2012), str. 250.
48. Kotler, P. and Pfoertsch, W. (2006), str. 95-96.
49. Keller, K. L. (2008), str. 180.
50. Isto, str. 147.
51. Turley, L. W. and Moore, P. A. (1995), Brand name strategies in the service sector, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, Nr. 4, str. 44-46.
52. McNeal, J. U. and Zeren's, L. M. (1981), Brand name selection for consumer products, *MSU Business Topics*, Spring, str. 87; Perreault, W. D. and McCarthy, E. J. (2005), *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, Fifteenth Edition, McGraw-Hill - Irwin, Boston, str. 258; Jobber, D. (2004), *Principles and Practice of Marketing*, 4th edition, The McGraw-Hill Companies, London, str. 274; Jobber, D. i Fahy, J. (2006), *Osnovi marketinga*, 2. izdanje, „Data status“, Beograd, str. 149; Chan, A. K. K. and Huang, Y. Y. (1997), Brand naming in China: a linguistic approach, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 15, No. 5, str. 227-234.
53. Shimp, T. A. (2003), *Advertising, Promotion & Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, Sixth Edition, Thomson - South-Western, Mason, Ohio, str. 182-187.
54. Rosenberg, S. and Dahlen, M. (2006), Brand-Slogan Matching in a Cluttered Environment, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 12, No. 4, December, str. 264-265.
55. Marketing Expert Describes What Elements Make Up a Powerful Tagline, *WARD'S DealerBusiness*, August 2007, str. 20.
56. *Strategija turizma Republike Srbije, Drugi izveštaj, Strateški marketing plan*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, april 2006, str. 11.
57. Poljanec-Borić, S. (1993), Turistički znak Hrvatske - simbol ili imitacija? *Turizam*, br. 9-10, str. 206-207; Ružić, D. (2007), *Marketing u ugostiteljskom turizmu*, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 296.
58. Morgan, N., Pritchard, A. and Pride, R. (2011), str. 169.
59. Palmer, A. (2000), *Principles of Marketing*, Oxford University Press, Oxford, str. 103-104.
60. Henderson, P. W. & Cote, J. A. (1998), Guidelines for Selecting or Modifying Logos, *Journal of Marketing*, Vol. 62, April, str. 15-18.
61. Buncle, T. and Keup, M. (2009), str. 146-150.
62. Haller, S. (2002), *Dienstleistungsmanagement: Grundlage - Konzepte - Instrumente*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 122.
63. Kotler, P., Keller, K. L. (2006), str. 297.
64. Lovelock, C. H. (2001), str. 234; Lovelock, C. and Wirtz, J. (2004), str. 113.
65. Lovelock, C. H. (2001), str. 242; Lovelock, C. and Wirtz, J. (2004), str. 113.
66. Accor Annual Report 2009, str. 47.
67. Freyer, W. (2009), str. 444.
68. Haller, S. (2002), str. 122.
69. Freyer, W. (2009), str. 445.
70. Haller, S. (2002), str. 123.
71. McDonald, M. H. B., de Chernatony, L., Harris, F. (2001), Corporate marketing and service brands, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, str. 338.
72. Meffert, H. (1998), *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 8., vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 325; Meffert, H. Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), *Marketing: Grundlagen marktorientierte Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 10., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, str. 400-401.
73. Meffert, H. (1998), str. 424; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 457; Herrmann, A. und Huber, F. (2009), *Produktmanagement: Grundlagen - Methoden - Beispiele*, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 374.
74. Meffert, H. (1998), str. 424-425; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 457; Herrmann, A. und Huber, F. (2009), str. 375.
75. Meffert, H. (1998), str. 426; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 458.
76. Meffert, H. (1998), str. 426; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 458-459.
77. Bowie, D. and Buttle, F. (2004), *Hospitality Marketing: An introduction*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 119-120.
78. Meffert, H. (1998), str. 426; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 460-461.
79. Meffert, H. (1998), str. 428; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 461.
80. Meffert, H. (1998), str. 428.
81. Myers, J. H. (1986), *Marketing*, McGraw-Hill, Inc., New York, str. 267-269.
82. Alexander, R. S. (1968), The Death and Burial of „Sick“ Products, u S. H. Britt and H. W. Boyd, eds., *Marketing Management and Administrative Action*, Second Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, str. 360.
83. Scheuing, E. E. (1974), *New Product Management*, The Dryden Press, Hinsdale, Illinois, str. 12; Bidlingmaier, J. (1973), *Marketing*, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbeck bei Hamburg, str. 232.
84. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), *Principles of Marketing*, Fourth European Edition, Pearson Education, Harlow, England, str. 555; Kotler, P. and

- Keller, K. L. (2006), str. 381; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 336-337; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 235-236.
85. Freyer, W. (2009), str. 469.
 86. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 381; Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 592; Kotler, P. (2000), str. 399; Kotler, P. und Bliemel, F. (1999), str. 60; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 236.
 87. Jaspert, F. (1991), **Marketing**, Fünfte Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München/Wien, str. 24.
 88. Meffert, H. (1998), str. 449; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 403.
 89. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 404.
 90. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 386; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 341.
 91. Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 229; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 235.
 92. Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Hartley, S. W., Radelius, W. (1994), **Marketing**, Fourth Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, str. 311; Kerin, R. A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W., Rudelius, W. (2003), **Marketing**, 7th Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston, str. 288.
 93. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 627; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 322; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 310; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 268; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 273.
 94. World Tourism Organization (UNWTO) and the European Travel Commission (ETC), **Handbook on Tourism Product Development**, Madrid, str. 2; COMCEC (2013), **Tourism Product Development and Marketing Strategies in the COMCEC Member Countries**, Ankara, str. 6.
 95. Tourism Department Republic of South Africa (2010), **The South African Tourism Planning Toolkit for Local Government**, str. 73
 96. Middleton, V. T. C., Fyall, A., Morgan, M. and Ranchhod, A. (2009), str. 123.
 97. Buttler, R. W. (2006), The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources, (ovaj članak je prvo publikovan u *The Canadian Geographer*, 24 (1), pp. 5-12, i ponovo publikovan u celosti u Buttler, R. W. ed. **The Tourism Area Life Cycle, Vol. 1: Applications and Modifications**, Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto, str. 3-12; Reid, R. D. and Bojanić, D. C. (2006), str. 289-290; Montinho, L. ed. (2000), **Strategic Management in Tourism**, CABI Publishing, Wallingford, Oxon, UK, str. 141-144. Vidi takode: Beeton, S. (2006), Community Development through Tourism, Landlinks Press, Collingwoog, Austarlia, str. 30-33; Beech, J. & Chadwick, S. (eds.) (2006), **The Business of Tourism Management**, Prentice Hall Financial Times Pearson Education, Harlow, England, str. 217-218; Pender, L. and Sharpley, R. (eds.) (2005), **The Management of Tourism**, SAGE Publications, London, str. 193-195; Butler, R. (2004), The Tourism Area Life Cycle in the Twenty-First Century, u Lew, A. A., Hall, C. M. and Williams, A. M. (Eds.), **A Companion to Tourism**, Blackwell Publishing, Oxford, str. 159-169; Butler, R. W. (2011), Tourism Area Life Cycle, **Contemporary Tourism Reviews**, str. 3-33.
 98. Butler, R. (2004), str. 159; Buttler, R. W. (2006), str. 5; Buttler, R. W. (2011), str. 6; Beeton, S. (2006), str. 31.

POLITIKA CENA U TURIZMU

GLAVA 11

"Realna cena bilo čega je trud i teškoća njegovog sticanja." (Adam Smith)

"Stvar vredi onoliko koliko je kupac spreman da za nju plati." (Publilius Syrus)

CILJEVI IZUČAVANJA

Ova glava pomoćiće vam da bolje razumete:

1. *cenu i njene karakteristike.*
2. *značaj cene za privredu u celini, individualnu firmu i potrošače.*
3. *ciljeve formiranja cena.*
4. *faktore koji utiču na odluku o ceni (troškove, tražnju i konkurenciju).*
5. *opšte strategije cena (strategije pozicioniranja cena, strategije cena u životnom ciklusu proizvodstva, diferenciranje cena kao strategiju prilagođavanja cena, Yield Management kao specijalnu formu vremenskog diferenciranja cena).*
6. *metode formiranja cena zasnovane na troškovima, tražnji i konkurenciji.*
7. *fino podešavanje osnovne cene (politika popusta, uslovi isporuke, uslovi plaćanja).*

1 POJAM I KARAKTERISTIKE CENE

Sve ima svoju cenu. Sve profitne i mnoge neprofitne organizacije stavljaju cene na svoje proizvode i usluge. Cena nije samo broj na etiketi ili artiklu. Mnoge teškoće u vezi cena potiču nesumnjivo od prilično jednostavne činjenice da često zaista ne znamo o čemu govorimo, tj. ne znamo značenje reči *cena*, pa makar da je tačno da je koncept sasvim lak za definisanje u poznatim izrazima. U okviru sektora usluga, gde se ubraja i turizam, termin cena se koristi pod brojnim imenima, ponekad odražavajući prirodu odnosa između kupca i davaoca usluge pod kojima se odvija razmena. Nasuprot marketingu materijalnih dobara, gde se za pojam monetarna protivusluga pri kupovini nalaze sinonimi kao što su cena ili naknada, u sektoru usluga postoje termini sa višestruko istim značenjem za cenu usluge. Uslužna preduzeća koriste široku lepezu termina za opisivanje cena koje određuju za svoje usluge. Različiti termini se obično koriste da bi ukazali na

to da se prodajna cena primarno bazira na onome što se prodaje.

Cena nije jednostavan koncept. Ona može biti definisana na mnogo načina i može imati mnoštvo formi, odnosno pojavljivati se pod mnogo imena. Uobičajeni primeri koji ilustruju ovu varijaciju u terminologiji cene dati su u nastavku izlaganja. Za fizičku robu plaća se *cena*. Za obrazovanje se plaća *školarina*. Za korišćenje novca (bankarskih kredita, na primer) plaća se *kamata*. Za korišćenje stana plaća se *stanarina* (kirija ili renta), a za korišćenje opreme ili delova opreme određeno vreme plaća se *renta*. Za prevoz u saobraćaju (autobus, voz, avion, brod, taksi) plaća se *vozarina* (tarifa), na ski-stazama plaća se *ski-pas*, a za potrošnju električne energije *tarifa*. Za intelektualne (profesionalne) usluge (lekara, advokata, konsultanata) plaća se *honorar*, za korišćenje autoputa, mosta ili tunela plaća se *putarina*, za osiguranje imovine i lica plaća se *premijsa*, za članstvo u profesionalnim i društvenim organizacijama plaća se *članarina*, za posao koji obavljaju zaposleni dobijaju *platu* i/ili *proviziju*. Za utakmice, pozorište, bioskop plaća se *ulaznica*. Za usluge žetve i mlevenja pšenice plaća se *ujam* ili *ušur*. *Cena menija* koristi se za označavanje serviranja hrane u restoranima i hotelima. Obaveze prema državi i njenim organima i institucijama plaćaju se u vidu *poreza*, *doprinosa* i *carina*. Iako se mnogi sa tim neće složiti, mnogo je i onih koji smatraju da je porez na dohodak zapravo cena koju plaćamo za privilegiju što zarađujemo. U društveno nepoželjnim situacijama (ilegalnim akcijama) neki ljudi plaćaju cenu koja se zove *ucena*, *otkupnina* (otetog lica ili ukradene stvari) ili *mito*.

Ovi primeri rasvetljavaju mnoge različite načine na koje cena igra svoju ulogu u našem svakodnevnom životu. Dalje, cena se ne može odvojeno posmatrati od proizvoda ili usluge sa kojima je povezana. Cena sama za sebe nema nikakvu korist ili vrednost, ona samo izražava novčane veličine koje

su u njoj sadržane. Ne postoji nikakva „cena sama po sebi”, nego uvek i samo „cena za nešto”. Utoliko je koncept odnosa cena/proizvod (usluga) u središtu pažnje politike cena. Činjenica je da se nešto dobija zauzvrat, što definiše cenovni odnos. Cena je vrednost koju neko zaračunava za korist koju opet neko dobija od proizvoda i usluge. Korist koja se dobija može biti bilo kojeg tipa: forme, vremena, mesta i posedovanja. Cena se plaća za neke ili sve ove koristi.

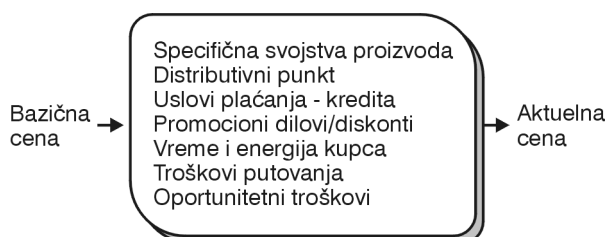
Odgovor na pitanje: *Koju bi cenu trebalo da zaračunamo za naš proizvod ili uslugu?* je zadatak koji ne može biti prepušten samo menadžeru finansija. Izazovi formiranja cena uslugama zahtevaju aktivno učešće ljudi iz marketinga, koji shvataju potrebe i ponašanje kupaca, i menadžera proizvodnje, koji uočavaju značaj usklađivanja tražnje sa raspoloživim kapacitetima.

Ekonomska teorija nas uči da su cena, vrednost i korist povezani koncepti. **Korist** je atribut nekog proizvoda sa potencijalom da zadovolji želje. **Vrednost** je kvantitativna mera snage (moći) proizvoda da privuče druge proizvode u razmeni, odnosno ekvivalent novcu u robi. Ključ za određivanje cene proizvoda leži u razumevanju vrednosti koju potrošači zapažaju u proizvodu. Ta vrednost rezultira iz njihovog zapažanja ukupnog zadovoljstva koje proizvod pruža. U društvima sa razvijenom privredom uobičajeno je da se o ceni razmišlja kao o novčanom izrazu vrednosti robe, da se novac koristi kao zajednički imenilac za vrednost, kao pogodno sredstvo razmene koje omogućava da se cena utvrdi vrlo precizno. I mi ćemo upravo koristiti termin cena da opišemo novčanu vrednost nekog proizvoda. Međutim, na širem nivou, cena može biti bilo šta od vrednosti što se razmenjuje za nešto drugo što je neko spreman da pruži da bi dobio to nešto drugo. Ovaj barter roba je još uvek uobičajen u nekim društvima. Čak se i danas u razvijenim društvima cene jedne robe ponekad definišu u odnosu na druge robe. Ova praksa razmene roba i usluga za druge robe i usluge, a ne za novac, naziva se **barter**. Mnoge transakcije obuhvataju cenu koja se sastoji kako od novca tako i od robe, kao kada se npr. stari model automobila menja za novi uz doplatu. Mogu postojati okolnosti gde novčana razmena nije pogodna, kao npr. u vreme izbora kada političari daju obećanja da bi zauzvrat dobili glasove. **Cena** je vrednost robe izražena u novcu. **Formiranje cena** bi se moglo definisati kao umetnost prevođenja u kvantitativni izraz (novac) vrednosti proizvoda za potencijalne kupce u datom trenutku vremena. Jedna od maksima, koja se pripisuje Pubiliusu Syrusu, rimskom piscu iz I veka pre nove ere, glasi: „Sve

vredi onoliko koliko je njegov kupac spreman da za to plati”. Drugim rečima, prodavci su slobodni da predlože svoje cene, ali se takođe moraju suočiti sa realnom mogućnošću da njihovi predlozi vrednosti neće biti prihvaćene od kupaca. Ako je tačno da sve vredi onoliko koliko je kupac spreman da za to plati, onda takođe važi i pravilo da kada se ne ostvari prodaja, kupac jednostavno ne veruje da stvar vredi onoliko koliko je prodavac ceni; ili da je jeftinija alternativa takođe na raspolaganju.

Cena ima **subjektivno** i **privremeno** značenje. Cena je ono što ljudi ili organizacije plaćaju za neki proizvod ili uslugu. Ali neka data cena ima značenje samo onda, kada su svi ostali elementi marketing miksa specificirani. To znači da kupac plaća određenu cenu za određeni tip, veličinu i marku proizvoda ili usluge, iz određenog distributivnog punkta ili prodavnice, koji je promovisan na određeni način u određeno vreme. Ako se menja neki od ovih drugih elemenata marketing miksa, može takođe da se promeni i aktuelna cena koju ljudi plaćaju. Problem dalje komplikuju uslovi prodaje. Neke uslužne organizacije traže samo plaćanje u gotovu, neke odobravaju popust ako se odmah plati u gotovu, neke hoće da prihvate bankarske i druge kreditne kartice, a neke opet nude dugoročni kredit. Svaka od ovih mogućnosti plaćanja može da promeni ukupnu cenu koja se plaća za uslugu. Uz to, za određene usluge postoje popusti (diskonti) koji se zasnivaju na kupljenim količinama, dinamici plaćanja itd. Otuda je cena relativni koncept koji zavisi od drugih delova marketing miksa plus uslovi transakcije i **skriveni troškovi** lične prodaje (fizički i psihički napor, troškovi putovanja, oportunitetni troškovi itd.). Pored napred navedenih novčanih izraza cena usluga, postoji nekoliko drugih ključnih troškova kojima kupci mogu biti izloženi u korišćenju usluga. Nemonetarni troškovi usluge su troškovi vremena, fizički ili troškovi (ne)ugodnosti, psihološki troškovi, troškovi traženja i senzorni troškovi. Slika 11-1 prikazuje kako bazična cena neke robe (koju je predložio proizvođač) može biti promenjena putem nekog ili svih brojnih faktora, koji utiču na to šta određeni kupac stvarno plaća.

Slika 11-1 Cena koja se stvarno plaća je pod uticajem mnogo faktora[1]



Ovi primeri ilustruju koliko je teško u svakodnevnom poslovnim situacijama. Prisutni su mnogi faktori. Definicija zavisi od problema tačnog određivanja šta se prodaje. To se vezuje za problem pokušaja da se definiše proizvod - koncept ponude ukupnog proizvoda. U formiranju cene mora se imati u vidu nešto više od samog fizičkog proizvoda, jer kupac za navedenu cenu ne dobija samo proizvod, već ponudu ukupnog proizvoda. Prodavac u cenu obično zaračunava kombinaciju fizičkog proizvoda i nekoliko usluga i koristi koje zadovoljavaju njegove posebne želje. Ta ponuda može da obuhvati usluge održavanja i opravki, zaštitno ime, uslove kreditiranja itd. Ponekad je teško da se definiše cena i za sam fizički proizvod. Na jednom modelu automobila navedena cena može da obuhvati radio i niz dodatne opreme. Za drugi model istog proizvođača, ovi elementi se mogu prodavati posebno.

Cena, takođe, pokriva ponudu ukupnog marketinga. To znači da kupci, takođe, kupuju informacije koje dobijaju preko propagande ili lične prodaje i izabrani metod distribucije. Potrošač dobija ove vrednosti i, takođe, pokriva njihove troškove (uključujući i dobit za učesnike u poslu).

Cena je važna kako za profitne, tako i za neprofitne organizacije. Cena je uvek na probi. Cena je jednostavno ponuda ili eksperiment da bi se testirao puls tržišta. Ako kupci prihvate ponudu, cena je uredi. Ako je odbiju, cena će se obično brzo promeniti ili proizvod može čak biti povučen sa tržišta.

Cena, kao deo marketing miksa, ima neke svoje specifičnosti. Neke od osnovnih **karakteristika** odlučivanja o politici cena su: brza promena, teško revidiranje, snažno delovanje i velika brzina delovanja.[2]

2 ZNAČAJ CENE

2.1 Značaj cene za ekonomiju

Mnogi ekonomisti smatraju da je cena glavni faktor koji drži **ekonomiju** u ravnoteži. Cena dovodi u ravnotežu ponudu i tražnju za faktorima proizvodnje (zemlja, rad, kapital i preduzetništvo) i outputima. Pomaže u boljem usmeravanju i alokiranju resursa za njihove najproduktivnije upotrebe, tj. cene nam pomažu da distribuiramo naše ograničene resurse, jer kada je tražnja za proizvodom ili uslugom veća od raspoložive ponude, cena raste. Tako je cena osnovni regulator ekonomskog sistema, jer utiče na alokaciju ovih faktora proizvodnje. Visoke plate privlače radnike, visoke kamatne stope privlače kapital itd. U njenoj ulozi **alokatora** ograničenih re-

sursa, cena određuje šta će se proizvoditi (ponuda) i ko će koliko dobiti od ovih proizvoda i usluga (tražnja). Formiranje cena dobija još više na značaju tokom perioda inflacije. Poverenje potrošača u privredu, psihologija kupovine potrošača i ponašanje potrošača pri kupovini su posebno pod uticajem kretanja cena tokom inflacije.

Teorija narodne privrede u svojim osnovnim načelima polazi od tržišnog mehanizma, koji cenu posmatra kao regulatora između ponude i tražnje. Preko fleksibilne cene, ponuda i tražnja na tržištu se dovode u ravnotežu. Tzv. „klasični ekonomisti” (A. Smith, D. Ricardo) su u svom modelu „potpuno tržišta” pretpostavljali da je cena jedina varijabla sa kojom se može regulisati prodana količina. Ako cena raste, manje će se kupovati; i obrnuto: ako cena pada, više će se kupovati. Spremnost za kupovinu zavisi od potrošačeve ocene koristi. Proizvod će se kupovati ili ne u zavisnosti od ocene njegove objektivne koristi. Danas znamo da je model potpunog tržišta nerealan i da je tzv. „homo economicus” jedna fikcija.

Pored toga, klasična teorija cena je dala suštinski doprinos razumevanju formiranja cena. Mehanizam cena je, konačno, bitna osnova za liberalni tržišni poredak. Stoga su onda i svi naponi privredne politike usmereni na to da se stvore forme tržišta i konkurencije, koje garantuju što je moguće slobodnije formiranje cena. Ali koliko je teško tržišnom partneru da posluje i u slobodnoj društvenoj tržišnoj privredi, potvrđuju kartelski dogovori, vertikalno vezivanje cena, interventne cene itd. Ove činjenice jasno govore da država mora da stvara i osigurava okvirne uslove za politiku cena „koja funkcioniše”. [3]

2.2 Značaj cene za individualnu firmu

Posebno je značajna uloga cene za određenu **firmu** i, još preciznije, u njenom marketing miksu. Tri elementa marketing miksa - proizvod, distribucija i promocija - se bave isporukom vrednosti potrošačima. Cena, s druge strane, nastoji da povрати nešto od vrednosti od potrošača. Cena proizvoda je ono što preduzeće dobija nazad za uzvrat za sve napore koji su uloženi u proizvodnju i prodaju proizvoda. Cena je jedini instrument marketing miksa koji stvara prihode - sva tri ostala instrumenta stvaraju troškove. Kako neki autori ističu, ako uspešan razvoj proizvoda, promocija i distribucija seju seme poslovnog uspeha, uspešno formiranje cena je žetva. Prema tome, bez obzira koliko je dobar proizvod, koliko je kreativna promocija ili koliko je efikasna distribucija, ako cena ne pokriva troškove preduzeće će imati gubitak. Stoga je veoma važno

da menadžeri znaju kako da utvrde cene, jer i precenjivanje (gubitak prodaje) i potcenjivanje (gubitak dobiti) mogu imati dramatične efekte na rentabilnost.

Značaj cene kao determinante uspeha prodaje preduzeća bio je u zadnjih 150 godina **izložen stalnim promenama**. U vreme nastanka današnje ekonomske teorije, proizvod se mogao profilirati u odnosu na proizvode konkurencije samo preko cene. Bitna opcija za diferenciranje ponude bila je cena. Cena je predstavljala centralni instrument prodaje. Ostali instrumenti marketinga jedva da su imali neki značaj. Nedostajale su ostale mogućnosti diferenciranja pomoću propagande, distribucije, pakovanja ili marke. Pored toga, budžet domaćinstva je bio vrlo ograničen. Ovaj neznatni prihod po glavi stanovnika doveo je do toga da su se ne samo prodavac, nego i kupac u svojim odlukama o kupovini snažno orijentisali na cenu. Sa rastućom industrijalizacijom, rastućim prihodom po glavi stanovnika, višim životnim standardom i poboljšanjem mogućnosti profiliranja putem ostalih aktivnosti marketinga menjao se i značaj politike cene. Zbog rastućih prihoda domaćinstva počela je da se smanjuje osetljivost kupca na promene cena (elastičnost cene) i time slabijeg dejstva aktivnosti vezanih za politiku cene, pa je cena često po svom značaju morala da zaostaje iza ostalih instrumenata marketinga, posebno politike proizvoda, jer su neka svojstva proizvoda (kvalitet, prestiž) dobijala na značaju.[4]

Ovaj razvoj se zadnjih decenija preokrenuo, zbog rastuće osetljivosti kupca na cene. „Renesansa” značaja cene u marketing miksu postaje očigledna. Strategijsko formiranje cena postaje sve **značajnije** u menadžmentu marketing miksa. Sve do 1970-ih godina, mnoga preduzeća su prepuštala finansijskoj službi da odredi cenu, zasnovanu na jednostavnoj kalkulaciji internih troškova i željenog nivoa dobiti. Međutim, kada je merenje uspeha marketinga počelo da naglašava dobit i druge finansijske faktore, menadžeri marketinga su počeli da se jako interesuju za formiranje cena. Rapidno izmenjena priroda marketing sredine u novije vreme, dovela je do porasta značaja odluka o cenama.

Snažnom **porastu značaja politike cene** u praksi preduzeća u novije vreme doprineli su brojni faktori:[5]

- **Rastuća potiskujuća konkurencija** zbog masivnog viška kapaciteta i stagnirajućeg obima razvoja tržišta u mnogim granama (mnoga tržišta pokazuju tendenciju zasićenosti) često se konkurentska borba vodi isključivo preko cene.

- Istovremeno postoje rastuća tržišta (kao npr. oblast telekomunikacija) na kojima vlada **izrazita cenovna konkurencija u borbi za tržišno učešće**.

- **Globalizacija konkurencije** (zbog poroznosti granica država) i posebno, sa tim povezano, ulaznje na strana tržišta sve većeg broja proizvođača iz tzv. „zemalja sa jeftinom radnom snagom” uvlači postojeće proizvođače u borbu cena (vrši se snažan pritisak na cene), pošto novi konkurenti - pri uporedivom kvalitetu proizvoda - često, preko očito nižih cena, pokušavaju da osvoje tržišta.

- U mnogim granama dolazi do sve snažnijeg **kvalitativnog ujednačavanja proizvoda** pojedinih konkurenata, koje je uslovljeno stalnim sužavanjem prostora za diferenciranje proizvoda, tako da za kupca cena kao kriterij odlučivanja dobija na značaju.

- Prodajna cena za krajnjeg kupca je pod snažnim uticajem **posrednika** u prodaji. Na nivou posrednika u prodaji, zbog napuštanja vertikalnog vezivanja cena i razantno ubrzane koncentracije u maloprodaji, sve češće dolazi do intenzivne konkurencije cenom. Pošto u većini slučajeva ne postoji vertikalno vezivanje cena, to trgovina slobodno formira svoje cene. Prema tome, formiranje cena na tržištu u mnogim slučajevima nije u rukama proizvođača. Formiranje cena ovde ima posebnu ulogu zbog slabih mogućnosti proizvođača da profilira trgovinu putem sastavnih delova ponude.

- Najvažniji razlog za rastući značaj politike cene ogleda se svakako u tome što je na nivou potrošača stvorena **pojačana svest o ceni** („pametna kupac”). To je posebno rezultat stagnirajućih, odnosno opadajućih realnih primanja kupaca poslednjih godina.

- **Tempo tehnološkog unapređenja** se povećava, gurajući mnogo brže proizvod kroz njegov životni ciklus i time umnogome otežavajući ispravljanje grešaka u formiranju cena.

- Događaju se **nestašice** sirovina i energije, vršeći tako veliki pritisak na kretanje cena naviše.

- U ekonomiji sa visokom **inflacijom**, zakonitosti tražnje potrošača mogu mnogo da se promene, zahtevajući od firme da pažljivo razmotri iznos za koji bi trebalo da se poveća cena svakog proizvoda. Generalno povećanje cena cele linije proizvoda ne mora biti najbolje rešenje.

- Jasno je porasla **transparentnost cene** za kupce na mnogim tržištima. Tome je prvo doprineo internet, pošto je drastično povećao raspoloživost informacija o cenama za kupca. Druga pokretačka snaga je, kada je reč o evropskom privrednom prostoru, evro kao sredstvo plaćanja koji je snažno pojednostavio poređenje cena u zemljama u kojima se

primenjuje. Kupac tako lako može da poredi cene i menja ponuđače.

• Dalji razvoj ogleda se u rastućoj **profesionalizaciji** u pronalaženju odluka u politici cena. Ako se ranije pronalaženje cena često obavljalo samo intuitivno, imitativno i/ili impulsivno, ono danas podleže sve više analitičkoj proceduri koju usmeravaju određeni modeli preferencije i tržišni modeli, koji uz to mogu biti podržani empirijskim podacima iz istraživanja tržišta i na taj način postaju dostupni postupci optimizacije.

Zbog njenog značaja, politika cena ima u praksi izuzetno važnu poziciju kao „dete o kojem menadžer marketinga mora da vodi posebnu brigu”. Svi ovi razlozi vezani su za tri važne **uloge funkcije cene**: njenu ulogu u ostvarivanju prodaje, dobiti i vrednosti marketing miksa.

Cena proizvoda ima snažan efekat na njegovu **prodaju**. Za neke proizvode, povećanje u ceni može imati za rezultat povećanje u prihodu od prodaje; za druge proizvode, sniženje cene će dovesti do većeg broja prodaja. Otuda, cena koja se odredi proizvodu ima značajan uticaj na prihod preduzeća i, konačno, na njegovu dobit. Uz to, cena proizvoda često određuje da li će on biti prodat.

Odluke o politici cena su značajne, pre svega, i zbog toga što deluju kako na komponentu količine tako i na komponentu vrednosti prodaje i time imaju dvostruki uticaj na ostvarivanje najviših ciljeva marketinga i preduzeća. Za svaku poslovnu firmu, **dobit** se utvrđuje kao razlika između njenih prihoda i troškova. Ali prihodi zavise i od cene koje firma zaračunava i od količina prodatih proizvoda. Prema tome, značaj cene za individualnu firmu može se jasno videti iz jednačine dobiti:

dobit = ukupan prihod - ukupni troškovi ili
dobit = (cena · prodana količina) - ukupni troškovi
Jedan od ključnih faktora koji menadžer marketinga treba da ima u vidu jeste da je cena jedan od elemenata **marketing miksa** i da je sa njima u tesnoj međuzavisnosti. Cena ne treba da se utvrđuje izolovano; ona treba da se kombinuje sa proizvodom, promocijom i distribucijom da bi se formirao koherentni miks koji pruža superiornu vrednost potrošaču. Svaki element u marketing miksu mora biti koordiniran u podršci opštoj strategiji i cena u tom pogledu nije sigurno izuzetak. Bilo koja strategija cena da se odabere, ona mora biti povezana sa svim elementima marketing miksa. Cene utiču i pod uticajem su ostalih elemenata marketing miksa, kada se formuliše marketing orijentisan pristup utvrđivanju cena.

Cena i **proizvod** su tesno međusobno povezani. Prvo, tokom **ŽCP** cene se često menjaju (strategije

skidanja kajmaka i penetracionih cena). Drugi način koji vezuje cene za proizvod je u formiranju cena na liniji proizvoda, u kome se koristi cena da bi se razlikovale različite vrste sličnih proizvoda. Treće, cene mogu da učine isto toliko sa potrošačevom percepcijom proizvoda kao i svojstva i koristi proizvoda. Na primer, deo onoga što čini da automobil Rolls-Royce izgleda tako specijalno je u tome što svako zna da on mnogo košta. Pozicioniranje ili re-pozicioniranje proizvoda može se ostvariti putem pažljivog korišćenja mehanizma cene.

Potrošači se veoma uzdaju u cenu kao indikator kvaliteta proizvoda, posebno kada moraju da donesu odluku o kupovini sa nepotpunim informacijama. Kupci direktno vezuju cenu za kvalitet - što je viša cena, to bi trebalo da bude bolji kvalitet. Iz ovog razloga, preduzeća koja prodaju proizvode vrlo visokog kvaliteta često će zaračunati u cenu sve što tržište može da podnese. To, obično, poboljšava imidž proizvoda i ukupnu dobit. Većina kompanija koje prodaju najfinije proizvode, kao što su nameštaj, odeća, kozmetika, nakit su preduzeća koja su jednom ili više puta u prošlosti sledila ovu praksu.

Cena takođe ima veliku ulogu u **promociji**. Preduzeće koje saopštava svojim kupcima da nudi visokokvalitetne, ekskluzivne proizvode neće biti baš preterano stidljivo oko isticanja cene. S druge strane medalje, međutim, ogroman asortiman proizvoda se promovise prvenstveno ili jedino na bazi niske cene.

Postoji mnogo načina na koje cena može da deluje zajedno sa ulaganjima u promociju. To posebno važi za slučaj propagande za potrošna dobra. Na primer, snažna propaganda može da smanji osetljivost kupaca na cenu, tako da preduzeća koja žele da podrže visoku cenu za njihove proizvode često znatno ulažu u propagandu. Propaganda često ima veći efekat na prodaju proizvoda sa niskom cenom nego sa visokom cenom.

Cene i **distribucija** su povezani kod svih proizvoda, ali su vrlo tesno povezani kod nekih proizvoda. Sa stanovišta proizvođača, cena proizvoda može biti glavni faktor u izboru kanala distribucije. U slučaju potrošnih dobara, često postoji vrlo direktna povezanost između cene i broja distributivnih punktova. Pakovani proizvodi niže cene se obično distribuiraju preko što je moguće više maloprodajnih punktova kao što su supermarketi, dragstori i univerzalne prodavnice. Obrnuto, vrlo skupa trajna potrošna dobra (kao što su aparati za domaćinstvo, automobili, čamci) obično se prodaju samo u velikim robnim kućama, velikim diskontnim kućama, pažljivo odabranim dilerima i sopstvenim prodavnicama.

Često cena koju utvrdi preduzeće određuje koji će tipovi maloprodajnih objekata verovatno biti zainteresovani da drže tu robu. Ako neki proizvođač vina sledi strategiju penetracije tržišta, onda će nastojati da ga prodaje preko svih prodavnica pića, supermarketa i drugih prodavnica, dok će se najskuplja vina prodavati samo preko vrlo malog broja ekskluzivnih prodavnica.

Za menadžera marketinga je najbolje da razmotri sve elemente miksa istovremeno, a ne da startuje sa cenom ili nekim drugim pojedinačnim elementom. Pored toga što jedina od instrumenata marketinga *stvara prihode*, ostale - napred navedene - karakteristike cene su njena *fleksibilnost* (potrebno je relativno malo vremena za njenu promenu - cena je jedan od najfleksibilnijih elemenata marketing miksa), njena *brzina delovanja* (cena izaziva brzo reagovanje kupaca i konkurenata), i *snaga i veličina* reakcije koju ona izaziva.[6]

Određivanje korektne cene je ključ za *opstanak* svakog preduzeća. Loše određivanje cene može imati za rezultat finansijsku katastrofu, čak i kada su ostala tri elementa marketing miksa uspešno planirana i sprovedena. Bilo da su suviše visoke ili suviše niske, cene koje nisu uspešne ozbiljno umanjuju sposobnost preduzeća da ostvari prihod. Ako su cene niže nego što to omogućavaju tržišni uslovi, firma neće ostvariti sav prihod koji bi mogla. S druge strane, ako je cena suviše visoka, preduzeće će prodati manje proizvoda, što će isto tako smanjiti njegov prihod. To je akt balansiranja i uspeh može biti dramatičan.

Za usluge postoji veća verovatnoća nego za materijalna dobra da mogu biti stavljene na raspolaganje kupcima putem metoda gde cena nije centralna tačka razmene. Mnoge usluge javnog sektora se pružaju krajnjim kupcima bilo bez ikakvih naknada ili uz opterećenja koja su neznatna u odnosu na vrednost usluge za potrošača ili proizvođača. Javne usluge kao što su muzeji i škole, koje nastoje da prihvate principe marketinga, često nemaju nikakvu kontrolu nad elementom cene u marketing miksu. Nagrada za privlačenje više posetilaca u muzej ili đaka u školu može biti dodatno dodeljena dotacija, a ne dohodak koji dobiju direktno od korisnika usluge.[7]

2.3 Strategijski i taktički značaj cene u turizmu

Turistička preduzeća reaguju na njihove veoma kompleksne okolnosti formiranja cena formiranjem cena na dva nivoa: *strategijskom* i *taktičkom*. Prvi nivo, koji grubo korespondira sa marketing strategijom, je cena koju turistička preduzeća mo-

raju da publikuju mesecima unapred pre štampanja brošura, vodiča, ulaznica itd. Cene se u turizmu utvrđuju često mesecima pre pružanja usluge i javno objavljuju. Na primer, organizatori putovanja objavljuju cene za paket aranžmane početkom turističke sezone u katalogima putovanja i zadržavaju svoju važnost do kraja sezone. Tarifni sistem u oblasti vazdušnog i železničkog saobraćaja obračunava se i objavljuje za duži vremenski period. Hotelske cene se isto tako utvrđuju dugoročno. Ove strategijske cene reflektuju marketing odluke vezane za pozicioniranje proizvoda na relevantnim tržištima, vrednost za novac, zahteve za dugoročnim prinosima na investirana sredstva, troškove poslovanja i korporativne poslovne ciljeve kao što su rast, tržišno učešće i profit.

Drugi nivo, koji korespondira sa marketing operacijama ili taktikama, je cena po kojoj je operator spreman da posluje na bazi nedelja, dana ili sati. Ona se menja kako se približavamo datumu proizvodnje ili pružanju usluge i u svetlu bukinga i očekivanja u vremenu. To često može biti mnogo nedelja ili meseci nakon donete odluke o publikovanju cena. Sada može doći do brojnih promena osnove za obračun, koje treba da dovedu do prilagođavanja cene na nove okolnosti. Upravo u turizmu prolaznost i nemogućnost skladištenja turističke ponude zahtevaju česta kratkoročna prilagođavanja cena. To je zadatak kratkoročne ili taktičke politike cena, koja se sa posebnim ponudama ili popustima u ceni prilagođava novim okolnostima. Na primer, povećanje cena nafte dovodi do povećanja cena goriva za prevozna sredstva, nepopunjenost mesta u avionu vodi ka „ponudi u poslednjem minutu”; yield management je naterao - pre svega - hotelska preduzeća da razmišljaju o politici cena u hotelijerstvu. Nezvaničan „damping” avionskih karata za prodaju po izuzetno niskim cenama se uobičajeno praktikuje širom sveta i često kritikuje, ali se ne obustavlja jer diskontne tarife obezbeđuju taktičku, dnevnu uslugu od velike vrednosti za avioprevoznike. Internet danas ima na stotine web sajtova koji nude cene za putovanja u poslednjem trenutku.

Bitno je praviti razliku između uloge cene kao sredstva menadžmenta oblikovanog da se ostvare strategijski poslovni ciljevi i kao taktičkog sredstva oblikovanog da se manipuliše kratkoročnom tražnjom. Kod formiranja cena, kao i kod ostalih instrumenata marketing miksa, taktičke ili operativne odluke treba da se donose u strategijskom okviru koji usmerava preduzeće ka njegovim izabranim ciljevima. Glavne distinkcije se mogu sumirati na sledeći način:[8]

Strategijska uloga (regularne ili publikovane cene)

- reflektuje opšte korporativne strategije kao što su maksimiranje dobiti, maksimiranje prihoda ili ciljeve rasta novog tržišta.

- komunicira izabrano pozicioniranje, imidž i brendiranje za proizvode među ciljnim tržištima.

- komunicira očekivanja o kvalitetu proizvoda, statusu i vrednosti za potencijalne kupce.

- reflektuje fazu u životnom ciklusu proizvoda (noviji proizvod čije se učešće povećava generalno ostvaruje višu cenu po jedinici od starijeg proizvoda čije učešće opada).

- determiniše dugoročne tokove prihoda i prinos na investicije.

- determiniše nivo unapred ostvarenog bukinga, tj. utiče na dugoročno ponašanje bukinga („prvi minuti”).

- može se iskoristiti kao deo procesa za uspostavljanje dugoročnih odnosa sa kupcima putem nuđenja specijalnih aranžmana cena za kupce koji često ponavljaju kupovinu.

Taktička uloga (diskontne ili promocione cene)

- manipuliše tražnjom poslednjeg minuta/kasnog bukinga kroz cenovne inicijative, koje su generalne ali su češće ograničene na određene segmente u određeno vreme, tj. utiče na kratkoročno ponašanje bukinga („poslednji minuti”).

- determiniše kratkoročne novčane tokove.

- determiniše ubiranje dnevnog prihoda.

- suprotstavlja se konkurenciji najbržim raspoloživim metodom i šalje opominjuće signale za agresivnu akciju.

- podstiče probu kupaca koji kupuju po prvi put.

- obezbeđuje vitalno kratkoročno sredstvo za krizni menadžment i upravljanje prihodima (yield management).

Politika cena u turizmu se kreće u ovom procesu između dugoročnog pozicioniranja i kratkoročne taktike cena, da preko mera politike cena, kao prvo, postavlja dugoročno-strategijske signale, a, kao drugo, ostvaruje kratkoročno-taktičke ciljeve, u zavisnosti od uslova zadataka marketinga i odnosnih parcijalnih tržišta. Pri tom stalno treba imati u vidu, pre svega, povezanost politike cena sa ostalim instrumentima marketing miksa.

U prilog aktivne politike cena u turizmu - pre svega u poređenju sa politikom proizvoda - govore:[9]

- relativno visoka elastičnost cena tražnje u turizmu,

- visoko akvizitivno delovanje politike cena,

- brža i fleksibilnija mogućnost varijacija cena u odnosu na varijacije proizvoda (između ostalog kao taktički instrument),

- jednostavnija komunikacija promena cena u odnosu na promene proizvoda,

- u načelu brže reakcije kupaca na varijacije cena nego na varijacije proizvoda,

- povećana transparentnost tržišta u turizmu,

- prolaznost i nepostojeća mogućnost skladištenja turističkih usluga vodi upravo u taktičkom području do povećane mogućnosti politike cena (npr. u okviru yield managementa).

Nasuprot ovome, neki autori se pre zalažu za prilično uzdržanu ocenu značaja politike cena u turizmu:[10]

- mnoge turističke odluke su pre **cenovno elastične samo u ograničenoj meri**: vreme, vreme putovanja, preferencije za određene pejzaže, deca saputnici itd. kod mnogih putnika ostavljaju samo uzan cenovni manevarski prostor pri odlučivanju o putovanju. Tako su ispitivanja ponašanja pri putovanju pokazala da se cena navodi tek na četvrtom mestu kao uticajni faktor za odluku o putovanju.

- **neznatna transparentnost tržišta u turizmu**: poređenja cena su doduše moguća, ali vrlo teško. Različiti aerodromi za poletanje, različita sezonska vremena, raznovrsne sporedne usluge, različiti popusti za decu čine poređenje cena u turizmu naukom za sebe. Pri tom jedva da postoji transparentnost za putnike. Prvi doprinosi poboljšanju vide se u kompjuterskom poređenju cena. Ovde se u budućnosti može očekivati još razvoja politike cena.

- **tesna povezanost cene i usluge**: samo vrlo retko se nudi egzaktno ista usluga po istoj ceni. Uz to, u turizmu jedva da je moguće poređenje različitih uslužnih ponuda preko cene: da li je odmor za 1.000 evra na nekom ne baš tako poznatom ostrvu cenovno vredniji nego odmor za 2.000 evra na Tenerifama ili za 3.000 evra na Baliju?

- **nematerijalne komponente**: ocena mnogobrojnih nematerijalnih komponenata u turizmu preko cene moguća je samo u ograničenoj meri.

- **konkurencija kvalitetom i konkurencija uslugom** sve se više javljaju umesto konkurencije cenom.

- **integrirani turistički koncerni** slede nove vrste modela poslovanja i utvrđivanja ciljeva, kojima je podređena klasična politika cena.

2.4 Značaj cene za potrošače

Većina potrošača je u nekoj meri osetljiva na cenu, ali su takođe zainteresovani i za druge faktore, kao što su imidž marke, lokacija prodavnice, usluge, kvalitet i vrednost.

Cena je važna kao komponenta vrednosti. **Vrednost** je odnos uočenih koristi sa cenom i nekim drugim troškovima kojima je potrošač izložen (vreme potrebno za kupovinu, vreme i benzin koji se potroše putujući do mesta kupovine i vreme, i možda teškoće, montiranja proizvoda).

Kada kažemo da proizvod ima dobru vrednost, to ne mora nužno da znači da je on jeftin ili ima vrlo nisku cenu. Pre će biti da dobra vrednost ukazuje na to da određeni proizvod ima vrste i količine potencijalnih koristi - kao što su kvalitet, imidž i ugodnost kupovine - koje potrošač očekuje na određenom nivou cene.

Da li je cena proizvoda uredu ili ne, o tome konačno odlučuje potrošač. Kada formira cenu, preduzeće mora da razmotri postojeće **percepcije cena** i kako ove percepcije utiču na odluku potrošača o kupovini. Odluke o ceni, kao i druge marketing miks odluke, moraju biti orijentisane prema kupcu.

Kada potrošači kupuju proizvod, oni razmenjuju nešto od vrednosti (koristi posedovanja ili upotrebe proizvoda). Uspešno, ka kupcima orijentisano, formiranje cena uključuje razumevanje koliko potrošači vrednuju koristi koje dobijaju od proizvoda i kako određuju cenu u skladu sa tom vrednošću. Ove koristi mogu biti opipljive i neopipljive. A ove vrednosti će varirati za različite potrošače i za različite situacije.

Preduzeću će, otuda, često biti teško da izmeri koju će vrednost potrošači da pripisuju njegovom proizvodu. Ali potrošači, svesno ili nesvesno, koriste ove vrednosti da bi ocenili cenu proizvoda. Ako potrošači percipiraju da je cena veća od vrednosti proizvoda (vrednosna ocena je negativna), potrošači neće kupiti proizvod. Ako potrošači uočavaju da je cena ispod vrednosti proizvoda (vrednosna ocena je pozitivna), oni će ga kupiti, ali će prodavac propustiti priliku da ostvari dobit. Kada su percipirana cena i percipirana vrednost jednake, potrošač ocenjuje da je dobio tačno onoliko koliko je platio za proizvod (vrednosna ocena je neutralna).

Prodavci, prema tome, moraju nastojati da analiziraju i shvate motivaciju kupaca za kupovinu proizvoda i formiraju cenu prema potrošačevim percepcijama vrednosti proizvoda. Pošto potrošači variraju sa vrednostima koje pripisuju različitim osobinama proizvoda, to prodavci često variraju njihove strategije formiranja cena za različite segmente. Nude različite setove svojstava proizvoda po različitim cenama.

Formiranje cena koje je orijentisano prema kupcu znači da prodavac ne može da oblikuje proizvod i program marketinga i onda odredi cenu. Uspešno formiranje cena počinje sa analizom potreba potro-

šača i percepcija cena. Cena se mora razmatrati sa ostalim varijablama marketing miksa, pre nego što se sastavi program marketinga.

3 RAZLIKE U FORMIRANJU CENA ZA PROIZVODE I USLUGE

Razlike između formiranja cena proizvoda i usluga mogle bi se klasifikovati u sedam velikih kategorija: 1) **tražnja** (npr. tražnja za uslugama teži da bude više neelastična nego tražnja za dobrima); 2) **trošak** (npr. mnogo je teže formirati cenu koja je orijentisana na troškove za uslugu); 3) **kupac** (npr. verovatnije je da će potrošači usluge da koriste cenu kao indikator kvaliteta); 4) **konkurencija** (npr. mnogo je teže porediti konkurentne cene u slučaju usluga); 5) **profit** (npr. vezivanje cene čini mnogo komplikovanim određivanje individualnih cena u paketu usluge); 6) **proizvod** (npr. u slučaju usluga mnogo je komplikovnije formiranje cena za liniju proizvoda); 7) **legalna pitanja** (npr. veća je mogućnost da prakse ilegalnog formiranja cena za usluge prođu nezapaženo). Smatra se da ove razlike dovede do toga da organizacione strategije formiranja cena za usluge i ciljevi za usluge budu različiti od onih za dobra.[11]

Formiranje cena u turizmu je kompleksna odluka, a takvom je još više čine varijabilnost proizvoda, visok stepen konkurencije na određenim turističkim tržištima i teškoće u tačnom predviđanju nivoa tražnje. Ovo zadnje može varirati ne samo zbog specijalnih karakteristika turizma, nego i zbog faktora kao što su vreme, teroristički napadi, štrajkovi itd. Kao rezultat toga, ne postoji jedan univerzalno prihvaćen metod u formiranju cena i pristup može značajno da varira od jedne do druge turističke organizacije. Uprkos tome, formiranje cena u turizmu dobijalo je i nastavlja da pridobija sve veću pažnju u skorijim istraživanjima i publikacijama. Cene u turizmu se mogu koristiti za privlačenje novih mušterija na tržištu ili njihovo preuzimanje od konkurenata. U područjima gde mušterije smatraju da je teško ocenti kvalitet pre kupovine, cena može da deluje kao indikator kvaliteta.

Glavne karakteristike turističkih usluga koje utiču na formiranje cena su (vidi takođe glavu 2):[12]

- Visoka cenovna elastičnost u diskrecionim segmentima tržišta slobodnog vremena, rekreacije i putovanja na godišnje odmore.

- Značajne razlike u vremenu na tržištima (godišnjih) odmora između donošenja odluka o ceni i prodaje proizvoda. Iako se te razlike u vremenu u proseku smanjuju, godina dana ili više još uvek nisu neuobičajene razlike u vremenima kada se cene moraju objaviti u brošurama koje se distribuiraju mesecima pre nego što kupci obave kupovinu.

- Ne postoji mogućnost skladištenja uslužnih proizvoda, tako da detaljisti ne dele sa proizvođačima finansijska opterećenja i rizik neprodatih zaliha i najčešće nisu odgovorni za taktičke odluke o cenama. Pošto turistički proizvod ne može biti uskladišten za buduću upotrebu, to znači da je neprodato usluga/proizvod gubitak prihoda, koji se ne može nadoknaditi kasnije. To će uticati na profitabilnost turističke organizacije/institucije, posebno kada se imaju u vidu visoki fiksni troškovi kojima je turizam izložen.

- Visoka verovatnoća nepredvidivih ali značajnih kratkoročnih fluktuacija u elementima troškova kao što su devizni kursevi i cena nafte za avionska putovanja.

- Skoro izvesno sniženje cena glavnih konkurenata kadgod ponuda nadmaši tražnju. To dovodi do visoke verovatnoće provociranja rata cena u sektorima kao što su prevoz, smeštaj, tour-operatori i turističke agencije, tokom kojeg može da nestane kratkoročna profitabilnost.

- Efekti državne regulative, posebno u sektoru kao što su prevoz, koji mogu da uključe uticaj nad cenama.

- Neophodnost sezonskog formiranja cena radi upravljanja tražnjom oko datog obima kapaciteta u kratkom roku.

- Kvalitet proizvoda turističke industrije zavisi, u velikoj meri, od broja i kvaliteta zaposlenog osoblja i specijalnih i profesionalnih veština koje su mu potrebne da bi održavalo odnose sa gostima/zaposlenima. Još jedan problem ovde je u tome što su većina turističkih ustanova i objekata zavisne od nivoa iskorišćenosti kapaciteta van sezone, da bi se opravdalo zadržavanje osoblja u ovom periodu.

- Visok nivo psihološke uključenosti kupaca, posebno sa proizvodima godišnjih odmora kod kojih cene mogu biti percipirane kako kao simbol statusa tako i kao vrednost. Različite turističke destinacije će različito privlačiti grupe sa različitim dohotkom i društvene klase, koje će imati različitu strukturu potrošnje, dužinu boravka i različitu senzitivnost.

- Visoki fiksni troškovi poslovanja, koji podstiču i opravdavaju velika kratkoročna sniženja cena u uslužnom poslovanju kadgod su u izgledu ne prodati kapaciteti nepostojanih (prolaznih) proizvoda. U većini investicija u turističke objekte, do 90% kapitala se investira u fiksnu imovinu. Konsekventno, nivo fiksnih troškova je veoma visok u odnosu na druge industrije. To utiče na odluku o formiranju cena.

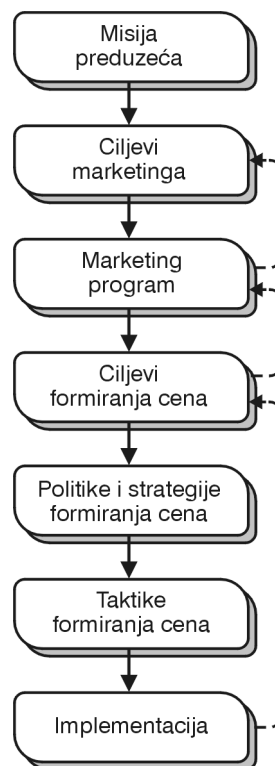
- Visok nivo ranjivosti na promene tražnje koji proističe iz nepredviđenih međunarodnih ekonomskih i političkih događaja (ekonomske krize, cena nafte, terorizam, ratovi, epidemije i sl.).

Značajni međunarodni tour-operatori, kao što je npr. TUI, moraju da se bave sa svakom od ovih karakteristika u pripremanju svoje politike cena gledajući po 18 meseci unapred. Oni treba da donesu svoje odluke obično bez znanja o odlukama njegovih konkurenata o istim karakteristikama.

4 POSTUPAK DONOŠENJA ODLUKA O CENI

Analogno drugim instrumentima marketinga, preporučuje se da se proces odlučivanja o ceni zasniva na sistematskom postupku. Postupak donošenja odluka o ceni obuhvata seriju posebnih događaja, akcija i odluka. Kao što slika 11-2 indicira, firma prvo utvrđuje svoju *misiju*, koja, u stvari, diktira njene *ciljeve marketinga*. Misija firme se uvek definiše u dovoljno širokim izrazima, tako da se može

Slika 11-2 Model za odluke o formiranju cena[13]



lako da prilagodi menjajućim potrebama njenih potrošača. Nasuprot njoj, marketing ciljevi firme su specifični u svakom datom momentu; oni treba da se utvrde imajući u vidu određena tržišta i određene proizvode, specificirajući ciljeve tržišnog učešća, kao i ciljeve prodaje i dobiti.

Kada su jednom formulisani ciljevi marketinga, marketing menadžment razvija **program marketinga** za svaki proizvod. Ovaj korak obuhvata povezivanje odluka o proizvodu sa distribucijom, promocijom i cenom. Kako se program odvija, firma mora da odluči o svojim **ciljevima formiranja cena**, koji predstavljaju u načelu ciljeve ili konkretne zadatke preduzeća u oblasti cena. Sledeći koraci obuhvataju određivanje (u glavnim crtama) **politika i strategija cena**, iza kojih sledi određivanje kako firma treba da utvrdi svoju cenu, tj. kakve će biti njene **taktike formiranja cena**. Na slici 11-2 politike i strategije su locirane između ciljeva i taktika, zbog toga što politike i strategije daju okvir kroz koji firma prevodi svoje ciljeve formiranja cena u aktuelne taktike formiranja cena na tržištu. U finalnoj fazi, firma **sprovodi** svoje odluke o cenama.

Slika takođe ima nekoliko **povratnih sprega**. Nakon što je primenjena cena i tržište imalo šansu da reaguje, menadžment mora da odluči da li je označena cena takva da firma zadovoljava svoje ciljeve cena. Ako nije, možda firma želi da obnovi ciklus preko politike i strategije cena i taktičkih odluka da utvrdi novu cenu. Prvobitno postavljeni ciljevi marketinga više ne mogu biti ostvarljivi, čime se nameće potreba promene u ciljevima i programima marketinga.[14]

Teško je uopšteno govoriti o procesu utvrđivanja cene, ne samo zbog toga što on operiše unikatno u svakoj organizaciji, nego i zbog toga što će veoma varirati između različitih tipova proizvoda i tržišta u zavisnosti od dinamike i zrelosti specifične situacije.

5 CILJEVI FORMIRANJA CENA

Nijedan posao u marketingu se ne može obaviti kako treba bez cilja, pa ni formiranje cena nije u tome izuzetak. Menadžment treba da odluči o svojim ciljevima formiranja cena, pre nego što odredi samu cenu. Ciljevi formiranja cena treba da proističu iz i da budu u skladu sa ciljevima na nivou preduzeća i marketinga. Ovi ciljevi treba da budu **eksplicitno utvrđeni**, zbog toga što imaju direktan efekat na politiku cena, kao i metode koji se koriste da se postavi cena. Nažalost, međutim, malo firmi svesno određuje njihove ciljeve formiranja cena, a još manje njih ima eksplicitne pisane iskaze o takvim ciljevima. Određivanje opštih ciljeva cena je veo-

ma bitno. Oni imaju glavni uticaj na lokaciju granica cene, pružajući tako opšte smernice za odluke o ceni.

Cena je važna komponenta u marketing miksu i preduzeća izmišljaju različite strategije za iskorišćavanje cene da im pomogne da slede njihove ciljeve marketinga. Zbog toga što ciljevi formiranja cena imaju tako snažan efekat na celu organizaciju, ljudi koji su odgovorni za njihovo utvrđivanje moraju tesno saradivati sa ostalim funkcionalnim područjima u preduzeću, da bi osigurali koordinirani napor.

Preduzeće često ima više nego jedan cilj formiranja cena i nastoji da među njima održava ravnotežu. Uobičajeno je, na primer, da ima oba cilja - profit i obim prodaje; neki ciljevi politike cena naglašavaju prodaju, drugi se fokusiraju na profit. Stvar je samo naglaska, jer profit zahteva prodaju, a prodaja obično podrazumeva profit. Profit kao cilj pomaže preduzeću da održi svoje finansijsko zdravlje, a obim prodaje kao cilj mu pomaže da zadrži i poveća tržišno učešće. Prema tome, i ciljevi prodaje i ciljevi profita su uključeni u sve odluke o cenama. Ciljevi cena se mogu klasifikovati na brojne načine. Slika 11-3 prikazuje uobičajenu, i prilično generalnu, klasifikaciju tri tipa ciljeva formiranja cena, naime one koji su orijentisani na: 1) profit, 2) prodaju i 3) status quo. Neki autori proširuju ovu lepezu ciljeva sa pozicioniranjem, opstankom i društvenom odgovornošću.

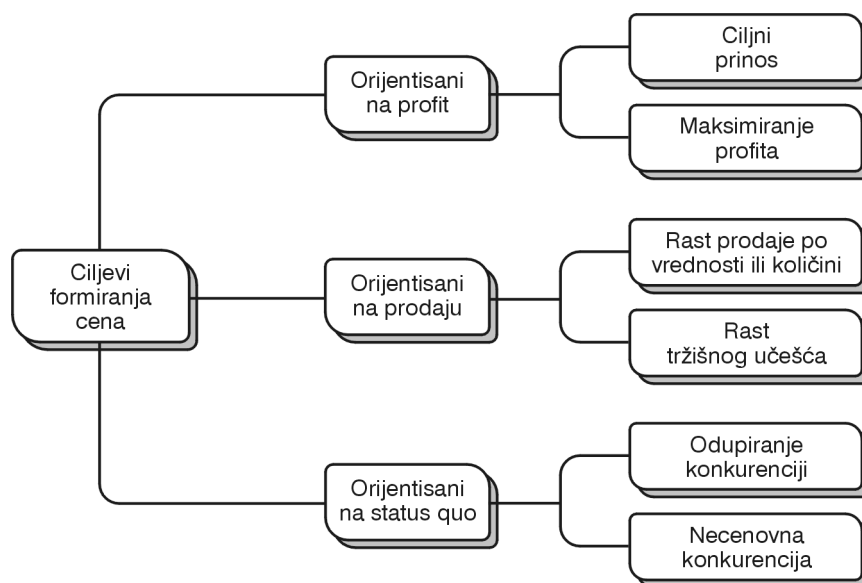
5.1 Ciljevi orijentisani na profit

Ciljevi profita mogu biti postavljeni na kratak ili dugi rok. Preduzeće može odabrati za svoju politiku cena jedan od tri cilja koji su orijentisani na profit, koji se obično meri kao prinos na investicije ili prinos na imovinu: 1) upravljanje radi ostvarivanja dugoročnog profita, 2) ostvarivanje željenog prinosa ili 3) maksimiranje sadašnjeg profita.

1. Upravljanje radi ostvarivanja dugoročnog profita. Jedan od ciljeva je upravljanje radi ostvarivanja dugoročnog profita, koji slede mnoge japanske firme koje su spremne da se odreknu neposrednog profita u automobilima, TV aparatima ili kompjuterima da bi razvile kvalitetne proizvode kojima mogu da prodru na konkurentna tržišta u budućnosti. Proizvodima se formira relativno niska cena u poređenju sa njihovim troškovima razvoja, ali firma očekuje da kasnije ostvari veće profite zbog svog visokog tržišnog učešća.

2. Ostvarivanje željenog prinosa. Ekonomija je oblast znanja koja opisuje kako ljudi stiču i troše svoje resurse (novac). Kada vlasnik preduzeća izabere da potroši svoj novac investirajući u preduze-

Slika 11-3 Mogući ciljevi formiranja cena[15]



će, on to radi da bi ostvario prinos na tu investiciju koji, kada se doda na originalni iznos investicije, povećava ukupno bogatstvo tog investitora.

Firma može formirati cenu svom proizvodu tako da *ostvari željeni prinos* - određeni procenat prinosa na svoju *prodaju* ili na svoje *investicije*, tj. firma pokušava da povрати određeni procenat svojih investicija kao prinos. Ovaj prinos na investicije je odnos (racio) dobiti prema investiranom kapitalu (zgrade, mašine, kancelarije itd.). Prema tome, stopa prinosa na investicije (SPI) jednaka je dobit, odnosno prinos na investicije (D) podeljena sa kapitalom, odnosno inicijalno ulaganje vlasnika (K) ($SPI = D/K$). Za ilustraciju SPI uzmimo sledeći primer. Ako vlasnik investira 8.000.000 u posao i ostvari 2.000.000 prinosa na investiciju, onda će SPI tog vlasnika biti $2.000.000/8.000.000=25\%$. U stvarnosti, izračunavanje SPI može biti vrlo kompleksno, jer treba dati odgovor na pitanja da li se razmatra SPI pre ili posle oporezivanja, kao i kako tačno utvrditi inicijalni investirani iznos, kako vrednovati imovinu.

SPI meri opštu efektivnost menadžmenta u generiranju profita sa raspoloživom imovinom. Što je viša SPI, to je bolje za firmu. Sa ovim ciljem u formiranju cena, firma pokušava da unapred odredi prosečan prinos za njen ceo set operacija. Ovaj prinos je izjednačen sa kompenzacijom koju firma očekuje za korišćenje svoga kapitala. Takvi ciljevi u formiranju cena se tradicionalno sreću u firmama koje su monopolisti ili lideri u njihovim granama.

Mnoge privatne i javne neprofitne organizacije postavljaju nivo cena koji će samo da pokrije troškove. Drugim rečima, njihova cifra ciljnog prinosa je nula. Na primer, vladina agencija može da opteretiti motorizovane putnike sa putarinom (mostari-

nom) za korišćenje mosta, a onda da ukine mostarinu kada se pokriju troškovi izgradnje mosta.

Preduzeća koja su lideri u svojim granama ponekad slede samo zadovoljavajuće dugoročne ciljne prinose. Veoma su svesna da su njihove aktivnosti pod budnim okom javnosti. Javnost - i državni zvaničnici - očekuju od njih da slede politike koje su u interesu javnosti, kada igraju ulogu lidera cena. Suviše veliki prinos može da izazove akciju države. Slično, firme koje pružaju kritične javne usluge - uključujući mnoga javna preduzeća, osiguravajuća društva, transportne firme, suočavaju se sa javnim ili državnim institucijama, koje kontrolišu i odobravaju cene.[16]

Svaka SPI treba da se ocenjuje imajući u vidu konkurentsko okruženje, rizike u industriji i ekonomske okolnosti. Kompanija sa ciljanom SPI može unapred da odredi željeni nivo profitabilnosti. Menadžer marketinga može da koristi standard, kao npr. 10% SPI, da odredi da li su određena cena i marketing miks prihvatljivi. Uz to, međutim, menadžer mora da odvaga rizik date strategije, čak i ako je prinos u prihvatljivom rasponu.

Mnoga mala turistička preduzeća pretpostavljaju da profit nije jedini, ili čak najvažniji, motiv ulaženja u turistički posao. Vlasnici mnogih malih preduzeća su spremni da prihvate mali prinos na njihov investirani kapital zbog privilegije da rade za sebe ili vode sopstveni biznis. To je oduvek bio slučaj sa vlasnicima malih hotela i gostionica, koji su često porodični biznis, dok vlasnici putničkih agencija i ostali u oblasti putovanja uživaju mogućnosti za jeftina putovanja koje im nude njihovi poslovi. Veće kompanije nastoje da uspeh mere čisto u ekonomskim izrazima.

3. Maksimiranje sadašnjeg profita. Cilj - maksimiranje sadašnjeg (tokom ovog kvartala ili godine) profita - je uobičajen za mnoge firme, jer se odmah mogu utvrditi konkretni ciljevi i izmeriti rezultati. Ponekad se firme kritikuju zbog ove kratkoročne orijentacije. Ovde se nastoji da se što brže izvuče što je moguće veći profit. Cilj se može izraziti kao želja da se ostvari rapidan prinos na investicije ili, još otvorenije, zaračunati sve što trgovina može da podnese.

Neki veruju da će svako ko teži za ciljem maksimiranja profita zaračunati visoku cenu - cenu koja nije u interesu javnosti. Međutim, ovo stanovište nije tačno. Formiranje cena za ostvarivanje maksimalnog profita ne mora uvek da dovede do visoke cene. Ponuda i tražnja *mogu* da dovedu do ekstremno visoke cene, ako konkurencija ne može da ponudi dobre supstitute. Ali to se dešava samo ako je tražnja veoma neelastična. Ako je tražnja vrlo neelastična, oni koji maksimiraju profit mogu da zaračunaju relativno niske cene. Niske cene mogu da povećaju veličinu tržišta - i to će imati za rezultat veću prodaju i dobit. Drugim rečima, kada je tražnja elastična, maksimiranje profita se može ostvariti uz *niže* cene.

Cilj maksimiranja profita pri formiranju cena je verovatno cilj koji se više nego bilo koji drugi sledi od velikog broja preduzeća. Nevolja sa ovim ciljem je u tome što termin *maksimiranje profita* ima neugodnu konotaciju. U javnom mnjenju to se povezuje sa profitemstvom, visokim cenama i monopolom. Međutim, u ekonomskoj teoriji ili poslovnoj praksi nema ničeg lošeg u maksimiranju profita. Nasuprot popularnom verovanju, maksimiranje profita je često društveno poželjan cilj. Teorijski, ako profiti postanu neopravdano visoki zbog pomanjkanja ponude u odnosu na tražnju, novi kapital će biti privučen u tu oblast. Na tržištu, teško je pronaći mnogo situacija gde se monopolska situacija zadržala dugi period vremena. Na raspolaganju su proizvodi supstituti, kupovine se odlažu, a konkurencija može da se poveća da bi se cena držala na razumnom nivou. Gde cene mogu biti neopravdano visoke a ulazak u oblast je oštro ograničena, skalu ubrzo balansiraju napadi javnosti. Ako tržišne prilike i javno mišljenje ne obavljaju direktno posao, ubrzo će državna ograničenja da izazovu modernizaciju.

Politika maksimiranja profita verovatno će biti daleko korisnija za preduzeće i javnost, ako se praktikuje tokom *dugog perioda*. U tom slučaju, maksimiranje profita treba da ima za rezultat društveno poželjnu alokaciju resursa. Efikasne firme se nagrađuju, a neefikasne nestaju. Profit privlači

novi kapital u datu oblast. Cene teže da ostanu na prihvatljivom nivou i ponuda je dovoljna da zadovolji tržišnu tražnju.

Da bi maksimirale profit u dugom roku, firme mogu prihvatiti kratkoročne gubitke. Firma koja ulazi na novo geografsko tržište ili uvodi novi proizvod, često uradi najbolje postavljanjem niskih cena da bi stvorila brojnu klijentelu. Takve firme često ne očekuju da iskažu profit za prvih nekoliko godina, ali su postavile solidnu osnovu za adekvatnu dobit u dugom periodu.

Cilj bi trebalo da bude da se maksimira profit na *ukupnom outputu*, a ne na svakom pojedinačnom proizvodu, putem formiranja niskih, relativno neprofitabilnih cena, praktično poklanjanja nekih artikala koji će da privuku pažnju kupaca ili stimulirati prodaju drugih roba.[17] Maloprodavci često smatraju da je najbolji način da maksimiraju profit za celu prodavnicu ako ponude dobro poznate artikle kao „lidere”. Oni se prodaju uz vrlo mali profit ili čak gubitak („vođe gubitka”), ali privlače tako mnogo mušterija u prodavnicu koje ostaju da kupe druge artikle - da se ukupna slika prodavnice sa aspekta profita znatno poboljšava („vođe profita”).

U nastojanju da maksimiraju profite, menadžeri mogu da pokušaju da povećaju prihod putem povećanja satisfakcije potrošača ili mogu da pokušaju da smanje troškove efikasnijim poslovanjem. Treća mogućnost je da pokušaju oboje. Skorija istraživanja su pokazala da nastojanje da se poveća satisfakcija potrošača vodi do veće profitabilnosti (i satisfakcije potrošača) nego sleđenje strategije sniženja troškova ili pokušavati da se uradi i jedno i drugo. To znači da kompanije treba da razmotre alokaciju što više resursa na pružanje raznih usluga kupcima, programe lojalnosti i programe upravljanja odnosima sa kupcima, a da manje resursa alociraju na programe koji su oblikovani da poboljšaju efikasnost i snize troškove. Oba tipa programa su, naravno, kritična za uspeh firme.[18]

Svrha uspešnog preduzeća uopšte, pa i u hotelijerstvu i turizmu, je da obezbedi profite za svoje kupce (ne za sebe) i kao rezultat, da poveća bogatstvo tih kupaca (a ne bogatstvo vlasnika preduzeća). Preduzeća koja uspešno zadovoljavaju potrebe svojih kupaca će da prosperiraju, ostvarujući visoke nivoe profita za svoje kupce i sebe i atraktivnu SPI za vlasnika preduzeća. Taj koncept je dobro shvatio Roy Krock, osnivač McDonaldsa: „Ako radite samo za novac, nikada ga nećete imati; ali ako volite to što radite i uvek stavljate kupca na prvo mesto, imaćete uspeha.” Menadžeri treba da shvate da su kupci druga, podjednako važna strana svake trgovine i otuda je deo njihovog posla da

obezbede da i njihovi kupci ostvare profit (dobiju vrednost) u svakoj transakciji.

Neki menadžeri ciljaju na samo **zadovoljavajuće prinose**. Umesto da maksimiraju profite, mnoge organizacije teže za profitima koji su zadovoljavajući za stakholdere i menadžment - drugim rečima, nivo profita koji je konzistentan sa nivoom rizika sa kojim se organizacija suočava. Oni žele samo prinose koji obezbeđuju opstanak firme i uveravaju stakholdere da rade dobar posao. Slično, neke male porodične firme ciljaju na profit koji će im pružiti udoban stil života. Da bi maksimirali profite, vlasnici malih preduzeća mogu svoje radnje držati otvorenim sedam dana nedeljno po 24 sata. Međutim, vlasnik možda ne želi da radi tako naporno i može biti zadovoljan sa manjim profitom, rezonujući da je od svih profita najbolji miran život.

5.2 Ciljevi orijentisani na prodaju

Pod pretpostavkom da je profit firme dovoljno visok za nju da ostane u poslu kojim se bavi, njeni ciljevi mogu biti povećanje prihoda od prodaje. Ova druga kategorija ciljeva formiranja cena usmerena je na ciljni nivo (obim) prodaje u fizičkom ili vrednosnom izrazu ili učešće na tržištu - bez obzira na profit. Ovi ciljevi mogu imati brojne forme: 1) zadržavanje ili rast u apsolutnoj prodaji, 2) zadržavanje ili rast u tržišnom učešću i 3) minimalna prodaja nužna za opstanak.

1. Povećanje obima prodaje. Ovaj cilj formiranja cena obično se prihvata da bi se ostvario rapidan rast ili odvratile ostale firme od ulaska na tržište. Neki menadžeri su više zainteresovani za **rast prodaje** nego profita. Oni misle da rast prodaje uvek dovodi do veće dobiti. Ovaj način razmišljanja izaziva probleme kada troškovi firme rastu brže od prodaje - ili kada menadžeri ne mogu da prate njihove troškove. Fokusiranjem samo na prodaju postoji opasnost da se previdi opadanje u profitabilnosti. U novije vreme, mnoge velike firme imaju pad profita uprkos rasta prodaje. Generalno, međutim, menadžeri sada više pažnje poklanjaju profitu, a ne samo prodaji.

S druge strane, neki menadžeri stvarno žele da izbegnu rast prodaje, ciljajući umesto toga na **održavanje postojeće prodaje**. Takve organizacije shvataju da rast i ekspanzija prodaje donose povećanu kompleksnost, veću odgovornost i više problema. Otuda je njihov cilj u formiranju cena - održavanje postojeće prodaje.

2. Zadržavanje ili povećanje tržišnog učešća. Mnoge firme nastoje da steknu određeno **učešće (procenat) na tržištu**. Korist od cilja tržišnog učešća je u tome, što prisiljava menadžera da obrati paž-

nju na ono što konkurenti rade na tržištu. Uz to, obično je lakše da se izmeri tržišno učešće firme nego da se utvrdi da li je maksimiran profit. Veliki broj firmi često koristi ciljeve tržišnog učešća.

Menadžeri nekih neprofitnih organizacija utvrđuju cene da bi povećali tržišno učešće - precizno zbog toga što **ne** pokušavaju da uberu profit. Na primer, mnogi gradovi su utvrdili niske cene prevoza da bi popunili svoje autobuse. Autobusi koštaju isto, vozili puni ili prazni, a koristi su veće ako su puni, čak i ako ukupan prihod nije veći.

Agresivne firme često ciljaju da povećaju tržišno učešće - ili čak da kontrolišu tržište. To ponekad ima smisla. Ako firma ima veliko tržišno učešće, može imati bolje ekonomije skale od njenih konkurenata. Prema tome, ako prodaje po otprilike istoj ceni kao njeni konkurenti, ona od svake prodaje dobija više dobiti. Ili joj niži troškovi mogu dozvoliti da prodaje po nižoj ceni - i još uvek da ostvaruje dobit.

Tržišno učešće je odnos prodaje firme u vrednosnom ili fizičkom izrazu prema prodaji grane (konkurenti plus sama firma), tj. $TU = \frac{„mi”}{(„mi” + „oni”)}$. Preduzeća često slede cilj tržišnog učešća kada je prodaja grane niska, stagnira ili opada i žele da zahvate što je moguće veći deo. Mada je tržišno učešće primarni cilj nekih firmi, neke ga vide kao sredstvo za druge ciljeve: povećanje prodaje i profita.

Napomenimo da promena u prodaji i promena u tržišnom učešću ne moraju nužno da idu ruku pod ruku. Prodaja preduzeća može da se poveća upravo zbog toga što raste tržište, a ne zbog neke akcije preduzeća. Iz tog razloga, firme obično prate apsolutni nivo prodaje i tržišno učešće da bi pokazale svoj napredak duž obe linije. Na mnogim tržišnim segmentima preduzeća teško mogu da dobiju tačna merila bilo njihovog tržišnog učešća ili ukupne veličine tržišta. To posebno važi za segmente koji su suviše mali da bi opravdali ekstenzivno istraživanje, bilo da to radi sama firma ili neko sa strane za njene potrebe.

U nekom pogledu, tržišno učešće je bolji indikator zdravlja firme - i otuda bolji cilj formiranja cena - od ciljnog prinosa na investicije. To posebno važi za situaciju kada raste ukupno tržište. Firma može ostvarivati ono što menadžment smatra razumnim prinosom. Međutim, ukoliko menadžment nije svestan ekspanzije tržišta, preduzeće može smanjiti svoje učešće na tom tržištu.

Formiranje cena sa ciljem zadržavanja ili povećanja tržišnog učešća postaje ključna politika kada kompanija posluje na saturiranom tržištu, pošto je najbolji način na koji kompanija može da poveća

prodaju da se preotme posao od konkurenata. Većina proizvoda u hotelijerstvu i turizmu još uvek nudi značajan potencijal za povećanje tržišta, ali nekolicina nudi vrlo male izgleda za rast.

3. Minimalna prodaja nužna za opstanak. U nekim slučajevima profit, prodaja i tržišno učešće su manje važni ciljevi za firmu od pukog opstanaka. Otuda je cilj nekih firmi jednostavno *opstanak*. Organizacije koje teško uspevaju da konkurišu, mogu da prilično snize svoje cene - ponekad drastično - da bi došle do potrebnog novca da plate račune i ostanu i dalje u poslu, nadajući se da će se prilike promeniti i omogućiti im da ponovo zauzmu nekadašnju poziciju na tržištu. Jasno, cene za opstanak treba da budu prihvaćene samo kao privremena strategija. Trajne cene za opstanak neminovno vode do finansijskog kolapsa. Kompanije koje slede opstanak kao njihovu strategiju signaliziraju tržištu da je njihova firma u problemima.

Preduzeća slede opstanak kao njihov glavni cilj ako se bore sa viškom kapaciteta, intenzivnom konkurencijom ili promenljivim željama potrošača. U Evropi i Japanu proizvođači čelika prodaju čelik sa gubitkom kada tražnja opada. Da bi preduzeće i dalje poslovalo, sniziće cene da bi privuklo dovoljnu tražnju. Kratkoročni profiti su manje važni od opstanaka. Sve dok cene pokrivaju varijabilne troškove i neke fiksne troškove, preduzeća nastavljaju sa poslovanjem, bolje reći „kupuju vreme” da isprave svoje konkurentske slabosti. Opstanak je, međutim, samo kratkoročni cilj. U dugom roku, firma mora da nauči kako da poveća vrednost ili se suočava sa gašenjem.[19]

Često smo svedoci tih zbivanja u haotičnom avio-prevozu sa pojavom i nestajanjem nisko-budžetskih avio-prevoznika. Hoteli često koriste ovu strategiju kada je privreda u krizi. Proizvođačka firma može da smanji proizvodnju da bi se usaglasila sa tražnjom. Tokom recesije hotel sa 300 soba još uvek ima 300 soba da proda svake noći, iako je tražnja pala više od polovine na 140 soba. Hotel pokušava da na najbolji mogući način prebrodi krizu putem sniženja cena i nastojanja da kreira najbolji mogući novčani tok u datim okolnostima. Ova strategija neminovno direktno pogađa neposredne konkurente i ponekad celu industriju. Konkurenti u ugostiteljstvu su veoma svesni promene cene i verovatno će odgovoriti ako se osećaju ugroženim. Rezultat je otuda ne samo pad iskorišćenosti kapaciteta, padaju i cene soba i padaju profiti.[20]

Nekada postoje neobične okolnosti u kojima firma želi da *dekurazira* javnost, ili određene segmente javnosti, od korišćenja njenih proizvoda ili

usluga. Ova dilema je postala prilično uobičajena u novije vreme, zbog krize energije i rastućih problema zagađenja prirodne sredine. U mnogim gradovima je primetno nastojanje da se ograniči korišćenje automobila u centralnim delovima formiranjem visokih cena za parkiranje.

5.3 Status quo ciljevi formiranja cena

Dva tesno povezana cilja - *stabilizacija cena* i *odupiranje konkurenciji* - su najmanje agresivna od svih ciljeva formiranja cena. Njihova namera je jednostavno da zadrže sadašnju situaciju firme - tj. status quo. Sa bilo kojim od ovih ciljeva, firma nastoji da izbegne konkurenciju cenom. Menadžeri koji su zadovoljni sa sadašnjim tržišnim učešćem i profitom, ponekad prihvataju *ciljeve status quo u formiranja cena* - ciljeve ne ljujaj čamac. Menadžeri mogu reći da žele da *stabilizuju cene*, ili se *odupru konkurenciji* ili čak da *izbegnu konkurenciju*.

Stabilizacija cena je često cilj u granama gde je: 1) proizvod veoma standardizovan (kao što je slučaj sa čelikom, na primer) i 2) jedna velika firma istorijski delovala kao lider u formiranju cena. U mnogim granama postoji određeni lider cena, a ostale firme jednostavno „slede lidera” u formiranju cena. Šta je razlog za takvo ponašanje pri formiranju cena? Sniženje cene od bilo koje firme verovatno bi bilo dočekano od drugih firmi da bi ostale konkurentne; prema tome, niko ne dobija, a svi mogu da izgube. Vođstvo cena ne mora da znači da sve firme u grani zaračunavaju istu cenu kao što je odredio lider. Liderstvo cena znači samo da postoji neki odnos između cene lidera i onih cena koje zaračunavaju druge firme. Ovo razmišljanje *ne ljujaj čamac* je veoma uobičajeno kada ne raste ukupno tržište. Održavanje stabilnih cena može da dekuražira konkurenciju cenom i potrebu za teškim odlukama.

Ne mora da znači da su firme koje prihvate ovaj cilj da bi izbegle konkurenciju pasivne u svom marketingu. Sasvim obrnuto! Status quo cilj formiranja cena može biti deo agresivne ukupne strategije marketinga, usmeravajući se na *necenovnu* konkurenciju - agresivna akcija sa jednim ili više instrumenata marketinga, uz izuzimanje cene. Firma može smatrati da je možda bolje da poboljša svoju prodaju, tržišno učešće i profit preko necenovnih mehanizama, kao što su promotivni naponi i razvoj proizvoda. Firma može biti zadovoljna sa svojim sadašnjim nivoom profita i može se više pribojavati štetnosti rata cena (sniženje cena stvara gubitke), nego se nadati boljoj konkurentskoj poziciji.

Ovo je privlačna politika cena za potrošače, pošto ih uverava da, kupujući bilo gde na drugom mestu, neće naći proizvod koji je jeftiniji. Mada se poznati primeri za ovu politiku mogu naći većinom van turizma, politika se koristi i kod putničkih kompanija koje nude da refundiraju razliku u ceni paket aranžmana za odmore koji su negde kupljeni jeftinije. Kako putnici postaju sve više svesni nivoa cena i tragaju za najpovoljnijim putničkim agencijama, pojava call centara i interneta sa najnižim cenama, to su mnoge agencije shvatile da je neophodno da usaglase cene sa onima koje nude njihovi konkurenti da bi mogle da ostvare prodaju.

Većina velikih poslovnih firmi ne sledi samo **jedan** cilj formiranja cena. Umesto toga, one imaju jedan primaran cilj zajedno sa jednim ili dva sekundarna cilja. Jedan od vrlo popularnih sekundarnih ciljeva je **cilj stabilizacije cena**, posebno među najvećim firmama u oligopolu. Kadgod je neka vrsta prilagođavanja cena očito neophodna (zbog ekonomskih prilika, ukupne tržišne tražnje, konkurencije od ostalih tipova proizvoda, inflacije itd.), jedan ili drugi tržišni lider u određenoj liniji proizvoda će obično uskladiti cenu sa pažljivim razmatranjem verovatne reakcije njegovih glavnih konkurenata.

Poslednja stvar koju želi tržišni lider to je da formira cenu koja je upravo dovoljno visoka ili niska da provocira odmazdu ostalih velikih firmi na tržištu. To vrlo često vodi ka ratu cena, u kojem se svaka firma bori za neku privremenu prednost (i za potreban cash flow) putem sniženja cene. To, normalno, ima drastične posledice na prihode svih konkurenata, **izuzev ako** je kriva tražnje grane vrlo elastična i ukupno tržište za proizvod se rapidno širi. U velikim, zrelim granama to generalno nije slučaj. Svi konkurenti u zreлом tržištu su tako mnogo investirali u pogon, opremu i kadrove da nisu raspoloženi da se povuku sa tržišta i na taj način odreknu potrebnog cash flow.[21]

Neki autori navode kao posebnu kategoriju ciljeva formiranja cena **ciljeve pozicioniranja**, gde preduzeća koriste cenu kao sredstvo pozicioniranja njihovih proizvoda u mislima potencijalnih kupaca. Visoke cene su povezane sa kvalitetom, prestižom ili ekskluzivnošću i preduzeća koriste premijske (iznad uobičajenih ili nominalnih) cene, kao način da pospeše ovu vrstu imidža. Ovo je čest slučaj kod hotela.

Firma može da se odrekne ili namerno propusti priliku da ostvari visok profit od prodaje i sledi ciljeve formiranja cena koji uvažavaju njene obaveze prema potencijalnim kupcima i društvu u celini. Državne agencije, koje formiraju cene za usluge

koje nude, koriste **društvenu odgovornost** kao primarni cilj formiranja cena.[22]

5.4 Ciljevi formiranja cena neprofitnih i javnih organizacija

Formiranje cena je obično vrlo važan element marketing miksa za neprofitne i javne organizacije. U turizmu, mnoga tela, kao što su vladine organizacije, imaju u vidu druga razmatranja pored onih čisto ekonomskih (komercijalnih, profitnih), u formiranju cena koje će turisti plaćati za proizvode. Potreba za demarketingom destinacija koje se suočavaju sa preteranom tražnjom je jedno od razmatranja koje centralna ili lokalna vlast treba da ima u vidu, naročito u osetljivim područjima gde je posebno važna zaštita okoline. Nacionalni parkovi su primeri takvih mesta, gde je potrebno merama demarketinga, između ostalog i putem cene, smanjiti tražnju, da bi se uspešno smanjila preterana poseta turista.

Strategija formiranja cena može pomoći ovim grupama da ostvare niz organizacionih ciljeva:[23]

1. Maksimiranje profita. Mada neprofitne organizacije, po definiciji, ne navode profitabilnost kao primarni cilj, često pokušavaju da maksimiraju njihove finansijske prinose na pojedine događaje ili serije događaja.

2. Nadoknada troškova. Neke neprofitne organizacije pokušavaju da nadoknade samo stvarne troškove njihove aktivnosti. Tipični primeri su javni prevoz, škole i putarina. Iznos troškova koji se naknađuje cenom često je diktiran tradicijom, konkurencijom i/ili mišljenjem javnosti.

3. Obezbeđivanje tržišne inicijative. Neprofitne grupe mogu odrediti cenu koja je niža od prosečne ili besplatno ponuditi robu ili usluge da bi se podstakla upotreba.

4. Obuzdavanje tržišta. Cene mogu i da obeshrabre potrošnju. Visoke cene pomažu da se ostvare društveni ciljevi nezavisno od troškova pribavljanja roba ili usluga. Primeri su porezi na alkohol i duvan, cene parkinga, putarina i slično.

Neprofitne i javne organizacije mogu usvojiti brojne druge ciljeve formiranja cena. Fakulteti ciljaju na **delimično pokrivanje troškova školarine (sufinansiranje)**, znajući da se moraju osloniti na druge izvore prihoda i javne dotacije za pokrivanje preostalih troškova. Neprofitne bolnice mogu ciljati na **pokrivanje punih troškova** u formiranju svojih cena. Neprofitno pozorište može da formira cene ulaznica za svoje predstave tako da popuni maksimalni broj sedišta u pozorištu. Agencija za socijalne usluge može utvrditi **socijalnu cenu** koja

će se prilagođavati varirajućoj situaciji u dohotku različitih klijenata itd.[24]

6 FAKTORI KOJI UTIČU NA ODLUKE O CENI

Pošto su utvrđeni ciljevi politike cena, mora se doneti odluka po kojoj ceni treba ponuditi proizvod na tržištu da bi se ti ciljevi ostvarili. Za to su potrebne određene orijentacione veličine. Koje orijentire ima ponuđač na raspolaganju da bi utvrdio traženu nadoknadu za njegov proizvod ili uslugu?

Na odlučivanje o ceni utiču brojni faktori. Oni se mogu podeliti u neposredne i posredne. U okviru **neposrednih** faktora, centralnu ulogu igraju najpre **troškovi** proizvoda, pošto je profitabilnost proizvoda konačno zavisna od odnosa cene i troškova. Centralnu ulogu kao uticajni faktor na odlučivanje o ceni igra dalje **tražnja** za proizvodom (odnosno drugim proizvodima). U središtu posmatranja ovog uticajnog faktora je koncept funkcije cena-prodaja. Pored toga, centralnu ulogu igra i aspekt **konkurencije** (tj. cenovno ponašanje konkurenata).

Pored neposrednih faktora, na odluke o ceni deluju i **posredni** faktori. U vezi sa ovim, bitan uticaj na odlučivanje o ceni mogu da imaju **ciljevi strategije marketinga**. Na primer, preduzeće koje nastoji da sa proizvodom ostvari brzu difuziju na tržištu, pre će da realizuje strategiju niskih cena. Treba imati u vidu i **interakciju sa drugim instrumentima marketinga**. Po pravilu, odluke o politici cena ne bi smele da se donose izolovano i nezavisno od oblikovanja ostalih instrumenata marketinga (npr. mera u oblasti politike proizvoda, komuniciranja ili prodaje). Konačno, pri odlučivanju o ceni često se uzimaju u obzir i **pravni aspekti**. Tako formiranje cena podleže odredbama zakona protiv neloyalne konkurencije.

U oblasti međunarodne politike cena manevarske opcije formiranja cena ograničene su državnim porezima, carinom ili uvoznim kvotama. [25]

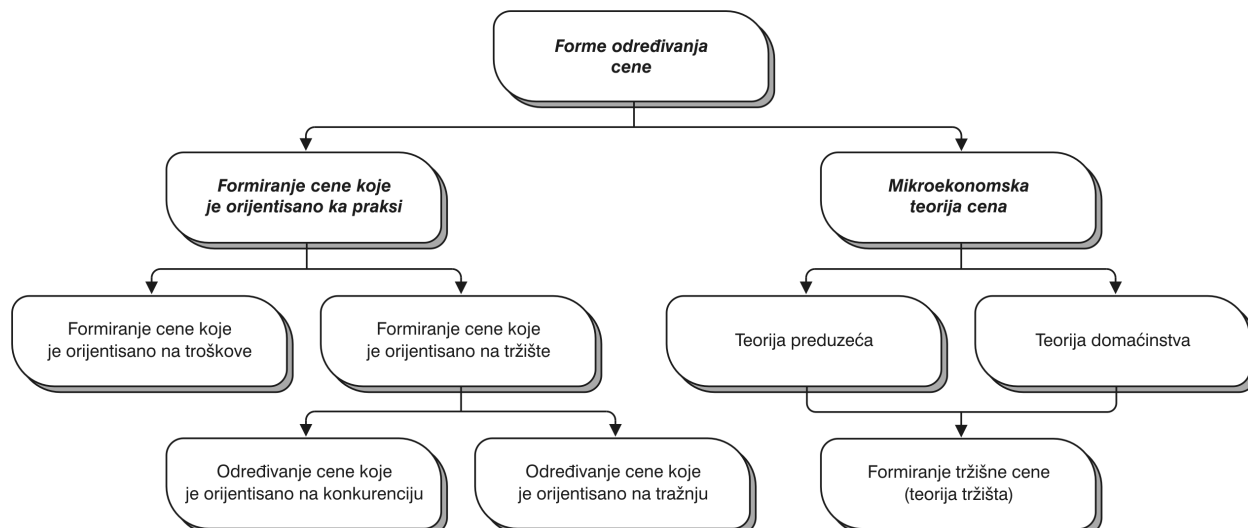
Govoreći o formama utvrđivanja/određivanja cena Freyer[26] navodi najpre mikroekonomsku teoriju cena i formiranje cena koje je orijentisano ka praksi (slika 11-4). Mikroekonomska teorija cena, kao mogućnost utvrđivanja cena, je više ili manje iscrpno obrađena u literaturi iz oblasti marketinga. Jednoglasan zaključak je da su ove teorijske mogućnosti formiranja cena ipak samo od ograničene pomoći u marketingu. Kritikuju se, između ostalog, mnoge pretpostavke za formiranje cena na „potpunom” tržištu koje su daleko od realnosti, kao npr. homogena dobra, potpune informacije (transparentnost tržišta), odsutnost preferencija, brzina reakcije u prilagođavanju itd.

Umesto mikroekonomskog formiranja cena, u marketingu se pretežno obrađuju tzv. mogućnosti utvrđivanja cena koje su orijentisane ka praksi ili ka marketingu. Pri tom postoje dva osnovna razmišljanja koja odražavaju marketing orijentisano utvrđivanje cena. Kao prvo, ono je pod uticajem internog elementa ili elementa troškova, a kao drugo pod uticajem je eksternog ili tržišnog elementa. Tržišno orijentisane uticajne veličine mogu se često dalje raščlaniti - na elemente koji su orijentisani na konkurenciju i na tražnju:

- formiranje cena koje je orijentisano na **troškove** (interno),
- formiranje cena koje je orijentisano na **tražnju** (eksterno),
- formiranje cena koje je orijentisano na **konkurenciju** (eksterno).

U savremenoj teoriji i politici cena dodatno se obrađuju i **psihološki aspekti** oblikovanja cena.

Slika 11-4 Forme određivanja cena[27]



Iz perspektive *kupca*, dva glavna pitanja određuju strategiju cena za većinu firmi: 1) percipirana vrednost i 2) osetljivost (senzitivnost) cene. Za kupce, cena je ono čega su spremni da se odreknu u zamenu za proizvod, a to u velikoj meri zavisi od njihove percipirane vrednosti za proizvod. Vrednost je termin koji je teško definisati, jer on znači različite stvari za različite ljude. Neki kupci izjednačavaju dobru vrednost sa visokim kvalitetom proizvoda, dok drugi vide vrednost kao ništa drugo do nisku cenu. Najčešće definicija vrednosti povezuje koristi za kupca sa troškovima. Koristi za kupca obuhvataju sve što kupac dobija od ponuđenog proizvoda kao što su kvalitet, satisfakcija, prestiž/imidž i rešenje problema. Troškovi kupca obuhvataju sve što kupac mora da da kao što su novac, vreme, napor i sve neizabrane alternative (oportunitetni troškovi). Iako je vrednost ključna komponenta u utvrđivanju održive strategije cena, dobra vrednost zavisi ne samo od cene nego i od svih ostalih elemenata u marketing programu.

Dobra strategija cena je takođe zasnovana na temeljnom poznavanju elastičnosti cene u vezi sa proizvodima i uslugama preduzeća. O ovom aspektu je bilo reči u glavi 4.

U nastavku izlaganja prikazaće se pojedini elementi opšteg formiranja cena i objasniti na primerima iz oblasti turizma. Uz to, ukazaće se na neke specifičnosti formiranja cena u turizmu.

7 TROŠKOVI KAO FAKTOR FORMIRANJA CENA

7.1 Zavisnost troškova i cena

Troškovi nikada ne bi trebalo da određuju cenu, ali troškovi treba da igraju presudnu ulogu u formulisanju strategije cena. U sistemu tržišne privrede ne postoji, u principu, nikakva direktna zavisnost između troškova, izazvanih putem proizvodnje dobara i usluga, i cena koje se ovim dobrima formiraju na tržištu putem ponude i tražnje. Odluke o ceni su neminovno povezane sa odlukama o nivou prodaje, a prodaja uključuje troškove proizvodnje, marketinga i administracije. Istina je da za troškove prodavca nije vezano to koliko će kupci da plate, ali je istina i to da odluke prodavca o tome koje će proizvode da proizvodi i u kojim količinama presudno zavise od njegovih troškova proizvodnje. Ovo tzv. formiranje cena koje je orijentisano na troškove važi kao „klasična forma” određivanja cena i, kao i ranije, najviše je zastupljena u industrijskim i trgovinskim preduzećima.

Greška koju prave prodavci koji cene formiraju po metodu troškovi plus nije u tome što razmatraju

troškove u njihovom formiranju cena, nego u tome što biraju količine koje će da prodaju i kupce koje će da opslužuju pre nego što identifikuju cene koje oni mogu da podnesu. Onda nastoje da nametnu cene zasnovane na troškovima, koje mogu biti više ili niže od onih koje su kupci spremni da plate. Obrnuto, uspešni prodavci donose svoje odluke o cenama na sasvim suprotan način. Oni prvo ocenjuju koliko kupac može biti ubeđen da plati i tek onda biraju količine za proizvodnju i tržišta za opsluživanje.[28]

Firme koje uspešno formiraju cene odlučuju šta da proizvode i kome da ga prodaju putem cena koje mogu da zaračunaju sa troškovima koje moraju da podnesu. Dakle, troškovi utiču na cene koje proizvođači zaračunavaju. Proizvođač sa niskim troškovima može da zaračuna niže cene i proda više zbog toga što može profitabilno da koristi niske cene da privuče više kupaca koji su osetljivi na cenu. Proizvođač sa visokim troškovima, s druge strane, ne može sebi da priušti da ponudi niže cene od proizvođača sa niskim cenama da bi privukao više kupaca koji su osetljivi na cenu; on mora da cilja na one kupce koji su spremni da plate premijsku cenu. Slično, promene u troškovima treba da izazovu proizvođače da menjaju njihove cene, ne zbog toga što to menja ono što su kupci spremni da plate, nego što menja količine koje firma može profitabilno da ponudi i kupce koje može profitabilno da opslužuje.

Troškovi predstavljaju „patos” za cenu - donju granicu ili minimalni nivo na kojem ona može biti postavljena - jer cene koje su ispod troškova ne obezbeđuju dobit i ubrzo istiskuju firmu sa tržišta. Prema vremenskom dometu odlučivanja o ceni, pravi se razlika između *dugoročne* i *kratkoročne* donje granice („patosa”) cene. Cena koja se formira na dugi rok mora pokriti sve (direktnu i indirektnu, odnosno varijabilnu i fiksnu) troškove vezane za proizvod koji se prodaje. Firme žele da formiraju cenu koja pokriva sve svoje troškove proizvodnje, distribucije i prodaje proizvoda i ostvaruje korektnu stopu prinosa na investicije za njihov napor i rizik. Neke firme, doduše, formiraju cene ispod ukupnih troškova za njihove proizvode, ali samo za kratko vreme. Pošto situacija sa fiksnim troškovima može da utiče na preduzeće samo u dugom roku kroz promenu kapaciteta, to kratkoročno svaka cena koja je iznad varijabilnih troškova doprinosi pokriću fiksnih troškova. Stoga se kod kratkoročne donje granice cene uzimaju u obzir samo varijabilni troškovi. Otuda se kratkoročna donja granica cene uvek nalazi ispod dugoročne donje granice cene. Firma mora pažljivo da motri na svoje troškove.

Troškovi moraju biti važan elemenat u strategiji formiranja cena. Mnoga preduzeća nastoje da postanu „proizvođači sa niskim troškovima” u svojoj grani. Preduzeća sa nižim troškovima mogu formirati niže cene, što će imati za rezultat veću prodaju i dobit.

Troškovi imaju mnogo lica i mogu biti klasifikovani po različitim dimenzijama. Reći samo da su „troškovi” baza za cenu je suviše uprošćeno, jer postoje mnoge dimenzije i komponente troškova. Troškovi zavise od više **veličina koje na njih utiču**: 1) oprema (veličina preduzeća, kapacitet), 2) program proizvodnje (sastav programa po vrsti i količini, vremenska dinamika), 3) proces proizvodnje (podela rada, zaposlenost mašina, držanje zaliha, intenzitet) i 4) cena faktora, odnosno vrednost troškova.[29]

Termin *troškovi* se mora dobro razumeti pre nego se bude mogao da ispita njihov efekat na odluke o ceni. Ukupni troškovi po jedinici proizvoda sastavljeni su od nekoliko vrsta troškova (fiksni, varijabilni, marginalni). Ovi troškovi različito reaguju na promene u proizvedenoj količini. Otuda se ukupni troškovi po jedinici proizvoda menjaju kako se povećava ili smanjuje obim proizvodnje. Da bi se što bolje formirale cene, moraju se dobro poznavati različite vrste troškova i njihovi međusobni odnosi.

Koja od ovih komponenti treba da uđe u odluku o ceni, zavisi od ciljeva preduzeća. Za firme koje maksimiraju profit, fiksni troškovi ne moraju (neposredno) da utiču na optimalnu cenu. Vremenski horizont preduzeća takođe ima fundamentalan uticaj na troškove koji će se razmatrati. Da li su troškovi fiksni ili varijabilni, zavisi od vremenskog okvira koji je preduzeće usvojilo. Ovo nas dovodi do rasprave o dinamici troškova. Kratkoročni troškovi se mogu razlikovati od nivoa dugoročnih troškova kao rezultat promena u skali poslovanja (obimu proizvodnje) preduzeća, ili zahvaljujući akumuliranom iskustvu. **Ekonomije skale** se javljaju ako troškovi po jedinici opadaju sa porastom nivoa proizvodnje u datom periodu, kao rezultat - između ostalog - korišćenja efikasnijih (većeg obima) proizvodnih postrojenja. **Efekt iskustva** su drugi glavni izvor opadanja proizvodnih (a možda i drugih) troškova. Kako se povećava kumulirana količina proizvodnje, proizvodni postupci postaju efikasniji („učenje uz rad”, tehnološka poboljšanja), omogućavajući isti nivo proizvodnje uz niže troškove po jedinici tokom vremena. Sniženje u troškovima sa akumuliranim iskustvom obično se prikazuje pomoću krive iskustva, koja prikazuje troškove po jedinici kao funkciju akumuliranog proizvodnog

iskustva (aproksimiranog putem kumulativnog obima proizvodnje). Ovi aspekti troškova predmet su daljeg izlaganja.

7.2 Specifičnosti utvrđivanja troškova u turizmu

Utvrđivanje troškova u turizmu poseduje nekoliko osobenosti, koje su povezane sa specifičnostima turističkog proizvoda. Prva je utvrđivanje ukupnih troškova za turističku uslugu u čijoj proizvodnji učestvuju različiti nosioci usluge. Druga su različiti nematerijalni i besplatni elementi koji ulaze u turistički proizvod, čiji troškovi se ne mogu ili samo uz velike teškoće proceniti, odnosno obračunati. Konačno, od interesa za određivanje troškova su i neki opšti aspekti karaktera turističkih usluga.

Osnovni proizvod turizma je putovanje, koje se sastoji iz različitih delova ponude. Iz toga proističe problem za nosioca marketinga na nivou iznad pojedinačnog preduzeća da utvrdi **ukupne troškove** turističke ponude, kao što je npr. paušalno putovanje ili neki region. Uz to, potrebne su informacije pojedinačnih nosilaca usluge (preduzeća za prevoz i smeštaj, organizatora putovanja, posrednika u putovanju itd.).

Daljom specifičnošću utvrđivanja troškova u turizmu smatra se vrednovanje „besplatnih” ili javnih delova ponude. Različita slobodna ili javna dobra utiču na ukupnu ponudu, čije učešće u troškovima nije moguće obuhvatiti ili samo uz velike napore. Kao **kvaži besplatni elementi ponude** u turističku ponudu ulaze priroda, infrastruktura, ekologija, flora i fauna. Ponuđač turističkih usluga za njih ne mora da snosi nikakve sopstvene troškove, ali uživa njihovo korišćenje (problem internalizacije eksternih troškova).

Potpuno isti problemi postoje pri vrednovanju **javnih dobara**, koja isto tako ulaze u ukupnu turističku ponudu, a da za to za nosioce ukupne turističke ponude ne nastaju nikakvi direktni troškovi. Ovaj generalni problem javnih dobara većinom se obrađuje u vezi sa javnim uslugama. Njihovo finansiranje se obavlja indirektno preko poreza, subvencija itd. Za sada u turizmu ne postoje forme za obračun ovih troškova iznad nivoa pojedinačnog preduzeća i društvenih troškova.

U turizmu su mnogi elementi nematerijalne prirode. Konačno, teškoće u turizmu pričinjava i monetarno vrednovanje **kvalitativnih i psiholoških faktora**. U meri u kojoj se radi o aspektu proizvodnje usluge, za vrednovanje se većinom uzima u obzir radno vreme koje je za to potrebno.

Još uvek nije monetarno vrednovana uloga koju različiti kvalitativni faktori kao što su npr. „atraktivnost” ili „imidž” nekog mesta igraju u kalkulaciji troškova u turizmu. Ovi faktori se većinom ne uzimaju direktno u obzir u kalkulaciji troškova, ali im se indirektno nudi mogućnost kod tržišno orijentisanog formiranja cena.[30]

8 TRAZNJA KAO FAKTOR FORMIRANJA CENA

Ako troškovi proizvoda predstavljaju donju granicu ili „patos” za cenu, onda nivo tražnje utvrđuje gornju granicu ili „plafon”. Kao što je ranije istaknuto, ako je očekivana satisfakcija koja će se dobiti od proizvoda manja od cene proizvoda, neće doći do razmene. Ukratko, *tražnja* odražava gornju granicu onoga što su potrošači spremni da daju da bi dobili proizvod. I potrošač i korisnik balansiraju cenu proizvoda ili usluge u odnosu na koristi njihovog posjedovanja. Otuda, pre nego što utvrdi cenu, prodavac mora da shvati odnos između cene i tražnje za njegov proizvod.

Formiranje cene koje je zasnovano samo na sopstvenim finansijskim potrebama firme nije adekvatno. U tržišnoj privredi, kupac je taj koji konačno odlučuje koji će se proizvodi prodavati. Konsekventno, u organizaciji koja je tržišno orijentisana uspešna procedura formiranja cena počinje sa cenom koju će tržište vrlo verovatno da prihvati, koja, u stvari, određuje ciljne troškove.

Ali onome ko postavlja cenu nije tako lako da proceni tražnju. Tražnja je prilično neuhvatljiva i često se menja. Potrošači su hiroviti, prevrtljivi, a njihovi stavovi, vrednosti, potrebe i želje se menjaju - često rapidno. Otuda je veoma teško držati pod kontrolom njihovo raspoloženje i hir u vezi sa tim šta će da plate za proizvod. U najboljem slučaju, sumnjivo je čitati misli potrošača i tako razumeti tražnju. Sigurno, razne ankete tržišta mogu i pomoći da se identifikuje nivo tražnje, ali još uvek postoji velikim delom razlika između onoga što potrošači kažu da će uraditi i šta stvarno urade, posebno kada je u pitanju novčana razmena. Pravi test je na tržištu, gde se cene mogu stvarno testirati.

Procena tražnje u određivanju cene nije samo teška, već i izazovna. Akt ocene koji je nivo tražnje dovoljno visok da zadovolji tražnju a da se ne ode suviše visoko, čini da odlučivanje o cenama bude više umetnost nego nauka - suprotno implikacijama formiranja cena putem formula troškova. Otuda je, onda, veoma bitno da ljudi u marketingu shvate i razmotre tražnju kada određuju cene.

Suštinu formiranja cena čini dobro razumevanje kako tražnja reaguje na različite cene. Te procene

tražnje onda omogućavaju da se predvide prihodi, koje će firma da ostvari prodajom proizvoda po različitim cenama. Jedno od osnovnih pravila ekonomije i marketinga je da će - ako se cena nekog proizvoda povećava - tražnja za tim proizvodom da opada. Ovo je vrlo intuitivan koncept, koncept koji podržavaju iskustva iz realnog života. Ovo generalno pravilo se prikazuje pomoću krive tražnje, koja ima opadajući (negativan) nagib s leva na desno, koja prikazuje količinu proizvoda za koju se očekuje da će da se proda po različitim cenama. Očito, postoji *inverznan* odnos između cene i prodate količine.

Za većinu proizvoda, tražnja je funkcija cene - tražnja se povećava kada se cena smanjuje i obratno. Pošto je tipična kriva tražnje sa negativnim nagibom, tendencija tražnje da varira inverzno sa cenom označava se kao *kretanje duž krive tražnje*. Kriva tražnje ima opadajući nagib zbog toga što, kako cene padaju novi kupci počinju da kupuju proizvod, a raniji kupci počinju da ga kupuju u većim količinama.

Istraživači mogu da razviju modele da ostale varijable (sem cene) ostaju konstantne. Međutim, za menadžere, stvari nisu tako jednostavne. U normalnim poslovnim situacijama, na tražnju zajedno sa cenom utiču i drugi faktori. Ti faktori obuhvataju konkurenciju, privredu, propagandu i napore u prodaji. Ako bi, na primer, neko turističko mesto snizilo svoje cene a onda preduzelo agresivnu propagandnu kampanju, teško bi se moglo reći koji deo povećanja tražnje potiče od sniženja cena, a koji od propagande. Cena se ne može posmatrati izolovano od drugih faktora.[31]

Ekonomisti prikazuju uticaj necenovnih faktora na tražnju putem *pomeranja u celoj krivi tražnje*, a ne putem kretanja duž krive tražnje. Takva pomeranja nisu izazvana cenom, već jednom ili više fundamentalnih snaga tražnje. Na pomeranje krive tražnje udesno utiču favorizovanje proizvoda (promene ukusa i preferencija potrošača u korist dotičnog proizvoda), povećanje broja potrošača na tržištu (veličina tržišta) i povećanje raspoloživog dohotka potrošača.

Detaljna analiza tražnje data je u glavi 4.

9 KONKURENCIJA KAO FAKTOR FORMIRANJA CENA

Mada troškovi određuju donji nivo („patos”) cene i najčešće se koriste za određivanje bazne cene, i mada tražnja određuje gornji nivo (ili „plafon”) za cenu, oni koji određuju cenu takođe treba da razmotre cene alternativnih skupova satisfakcije, koje kupci mogu da odaberu. Te alternative su najčešće

proizvodi koje nude konkurenti, ali to ne mora uvek biti slučaj. Otuda je neophodno razmotriti uticaj još jednog eksternog, tržišnog faktora na formiranje cena - **konkurencije**, njene troškove i cene i moguće reakcije na poteze preduzeća u formiranju cena. Najmanje što treba uraditi to je da se analiziraju konkurenti da bi se videlo kako oni formiraju cene, koji nivo popusta su spremni da odobre itd. Na sledećem nivou, poželjno je predvideti kako se mogu ponašati u određenoj situaciji. Bitno je da se shvati da prisustvo snažne konkurencije cenom može dramatično da promeni krivu tražnje. Pre preduzimanja bilo kakvog poteza u domenu cena, treba nastojati da se anticipiraju reakcije važnih konkurenata i efekat koji će ove reakcije imati na odnose cene i tražnje. Najviši nivo analize konkurentske cene je da budete sposobni da utičete na ponašanje cena vaših konkurenata. Na ova pitanja nije lako odgovoriti, ali su veoma važna da bi bila ignorisana.

Firme koje slede ciljeve konkurentskog usklađivanja cena suočavaju se sa stalnom brigom za praćenje i reagovanje na promene konkurentskih cena. Ova briga je način života u sektoru putovanja i turizma. Međutim, firme ne moraju uvek da upoređuju cene sa konkurentima da bi efikasno konkurisale. Konkurentska struktura tržišta grane u kojoj firma posluje utiče na njenu fleksibilnost u podizanju ili sniženju cena. Struktura grane takođe utiče na to kako će konkurenti reagovati na promene u ceni. Da bi postigao željenu strategijsku konkurentsku poziciju za proizvod ili uslugu na svom ciljnom tržištu, menadžer mora uzeti u obzir troškove i cene konkurenata. Za uspešno sprovođenje strategije niskih troškova, na primer, menadžer mora biti siguran da su troškovi proizvoda zaista niži nego kod bilo kojeg konkurenta i da se ovi niži troškovi reflektuju u datoj ceni proizvoda. Zato menadžer treba da poznaje i prati cene, troškove i kvalitet ponude svakog konkurenta.

U formulisanju svog programa marketing aktivnosti, menadžment ima izbor da naglasi *cenovnu* konkurenciju ili *necenovnu* konkurenciju. Ovaj izbor može da utiče na mnoge delove marketing sistema firme. U današnjoj ekonomiji još uvek preovlađuje u znatnoj meri cenovna konkurencija, ali i ova druga dobija na značaju.

U necenovnoj konkurenciji, prodavci drže cene stabilnim. Oni pokušavaju da poboljšaju svoju tržišnu poziciju naglašavanjem drugih aspekata njihovog tržišnog programa. Naravno, konkurentske cene se još uvek moraju uzeti u razmatranje, mada je ovde akcenat na drugim instrumentima marketing miksa, a ne na ceni.

Koristeći termine koji su poznati u ekonomskoj teoriji, možemo diferencirati cenovnu od necenovne konkurencije. U cenovnoj konkurenciji prodavci pokušavaju da se kreću naviše ili naniže duž njihove individualne krive tražnje menjajući cenu. U necenovnoj konkurenciji prodavci pokušavaju da pomere njihovu krivu tražnje udesno uz pomoć diferenciranja proizvoda, promotivnih aktivnosti ili nekih drugih sredstava, izuzev cene.

10 OPŠTE STRATEGIJE CENA

Na bazi prikazanih ciljeva politike cena i determinišućih faktora sada se mogu utvrditi strategije cena. Pravi se razlika između sledećih strategija politike cena:

- S obzirom na **pozicioniranje cene** preduzeća, mogu se razlikovati strategija visoke, srednje i niske cene.

- Ako se posmatra **konkurencija cenom**, mogu se razlikovati strategije vođstvo cena, borba cena, kao i strategija sleđenja cene. Poslednjih godina, na primer, sve se više primećuje da su u poslu avio-prevoza u Evropi u usponu jeftini avio-prevoznici kao što su npr. irski Ryanair, britanski Easyjet ili nemački Germanwings i AirBerlin i time dolazi do povećanja borbe cena sa etabliranim avio-prevoznicima kao što je Lufthansa ili British Airways.

- Oslanjajući se na koncept **životnog ciklusa proizvoda ili usluge** može se napraviti razlika shodno zavisnosti cene od faze ŽCP između strategije „skidanja kajmaka” i strategije penetracije.

- S obzirom na **varijabilnost** cene može se slediti strategija čvrste cene, strategija fleksibilne cene, kao i strategija pulsirajuće cene.

- Zbog njihovog posebnog značaja u oblasti usluga, i turizma posebno, kasnije će se iscrpno raspravljati o strategijama **diferenciranja cene** i **vezivanja cene**.

Kotler i Armstrong navode sledeće značajne dinamičke strategije cena koje stoje na raspolaganju marketing menadžeru:[32]

- **strategije cena za nove proizvode** za proizvode u fazi uvođenja ŽCP (strategija „skidanja kajmaka” sa tržišta i strategija penetracije tržišta),

- **strategije cena za miks proizvoda** za proizvode koji su povezani u miksu proizvoda (formiranje cena za liniju proizvoda, opcione proizvode, povezane proizvode, nuzproizvode, proizvode koji se prodaju zajedno u paketu),

- **strategije prilagođavanja cene** koja razjašnjavaju razlike među kupcima (diskonti i dodaci, segmentne cene, psihološke cene, promocijne cene, geografske cene, dinamične cene, međunarodne cene) i

- strategije za iniciranje i reagovanje na *promene cene*.

11 STRATEGIJE POZICIONIRANJA CENE

Zadatak politike cena, ili strategije politike cena, sastoji se u tome da na odgovarajući način pozicionira sopstvenu ponudu. Sve mere politike cena usmerene su na to da se sopstvena ponuda pomoću cene smesti u viši, srednji ili niži segment cena. Na taj način se mogu utvrditi tri osnovne forme strategije cena: 1) politika visoke cene, 2) politika niske cene i 3) politika tržišne cene ili srednjeg nivoa cene. Otuda, u okviru cenovnog pozicioniranja najpre treba razjasniti pitanje da li osnovni pravac politike cena treba da bude visoka, srednja ili niska cena, odnosno utvrditi osnovni pravac strategije cena, koji daje orijentaciju za sve dalje mere. Cenovnim pozicioniranjem su tangirana sva područja marketinga. Ne radi se, dakle, o izolovanom pitanju cene, nego o kombinaciji razmatranja cene i korsti iz ugla kupca i time o jednom od osnovnih strateških pitanja preduzeća. Jedna takva odluka se mora doneti obuhvatajući sve elemente marketing miksa, pošto je neophodna njihova tesna usklađenost sa aspekta strategije marketinga koja se sledi. Tako strategija visoke cene ide, po pravilu, sa visokim kvalitetom, dobrom uslugom i politikom komunikacija koja je u skladu sa tim. Kod zahtevnog (luk-suznog) proizvoda izvrstan kvalitet i ekskluzivni imidž moraju da se komuniciraju i kroz odgovarajuću cenu. Ideja premijske pozicije se nužno mora pokazati i u identitetu marke i izboru kanala distribucije. U tom smislu, sve oblasti marketinga su tangirane pozicioniranjem cene i obratno.

Pod *niskim* cenovnim pozicioniranjem podrazumeva se relativno nizak kvalitet proizvoda i usluge sa relativno niskom cenom. Preduzeće može da se odluči za strategiju *ekonomije u formiranju cena* - proizvodi proizvod niskog kvaliteta, ali mu formira nisku cenu. Ekonomski hoteli i restorani brze hrane obično slede ovu politiku cena. U oba slučaja, oprema i dekor su prilično bazični. Očekuje se da će veći obim generiran nižim cenama imati za rezultat ekonomije skale i niže troškove po jedinici pružanja usluge. Čarter i sezonski avio-prevoznici takođe spadaju u ovu kategoriju. Strategija *srednje* cene teži nešto višem nivou. Ovde se nude proizvodi i usluge srednjeg kvaliteta po srednjoj ceni. U slučaju strategije *visoke* cene govori se o *premium strategiji* ili *strategiji premijske cene*. Ovde nije u fokusu cena, nego ponuđeni proizvod. Cilj je da se kupcu ponude izuzetne koristi po tzv. premijskoj ceni. Osnovu za pronalaženje cene ovde

za kupca predstavlja subjektivni osećaj vrednosti proizvoda (Value Pricing). Važno je da se koristi konstituišu iz oblikovanja svih instrumenata marketinga preduzeća i time se ne svode samo na kvalitet proizvoda. Ovom domenu pripadaju marke kao što su Porsche, Jaguar ili Ferrari (automobili), Gucci (odeća), Rolex (satovi), Remy Martin (konjak), klubska putovanja (Club Méditerranée), strategija cena svetski poznatih destinacija (npr. ostrvo Mauricijus). Hoteli ili restorani koji nastoje da sebe pozicioniraju kao luksuzne i elegantne učiče na tržište sa visokom cenom koja će da podrži ovu poziciju. Preduzeća koja slede strategiju premijskih cena moraju da budu u stanju da i dugoročnije odbrane osetno višu cenu u odnosu na konkurenciju. Ova vrsta politike cena može dovesti do izuzetno visoke dobiti, ukoliko povećanje prodaje zbog premijskih cena nije iscrpljeno višim nivoom troškova.

Cenovno pozicioniranje brendova Choice Hotels International prikazano je na slici 10-5.

Formiranje cena na bazi vrednosti je posebno snažno kada kupci uočavaju da proizvod preduzeća više vredi od njegovih alternativa. Takođe, najviše je izvodljivo kada su kupci malo osetljivi na cenu, bilo zbog toga što percipiraju da je vrednost unikatna ili što nisu svesni postojanja alternativa.

Sa snažnom konkurencijom cena koja je počela da pogađa sve grane, formiranje cena na bazi vrednosti je počelo da dobija novo značenje. Termin sad implicira strategiju formiranja cena koja snižava cenu, zadržavajući pri tome percipiranu vrednost. Mnogi menadžeri marketinga su zabrinuti, jer formiranje cena na bazi vrednosti samo sebe hrani. Ako kupci pretpostave da će cene eventualno ići dole, oni nastoje da odlože kupovinu. Ako kupci odlažu kupovinu dovoljno dugo, onda ljudi iz marketinga postaju spremni na sve i snižavaju cene da bi tako mogli nešto da prodaju, čak uz smanjenje dobiti. Nova niža cena pojačava verovanje potrošača da će cene nastaviti da padaju i ciklus opet počinje ispočetka.[33]

12 STRATEGIJE CENA U ZAVISNOSTI OD ŽIVOTNOG CIKLUSA PROIZVODA

Nakon što je utvrđen osnovni strateški pravac cene, u sledećem koraku mora se odlučiti o tome da li cena tokom vremena i imajući u vidu različite ciljne grupe i regionalna tržišta treba da bude konstantna ili da varira. Pri tom se, u osnovi, može pravi razlika između dve strateške opcije (dinamične) strategije cene koja je orijentisana na životni ciklus i strategije diferenciranja.

Strategije formiranja cena obično se menjaju kako proizvod prolazi kroz životni ciklus. Faza uvođenja posebno je izazovna. Preduzeća, koja su otkrila zaista nov pionirski, patentom zaštićen proizvod, ponekad se suočavaju sa izborom u fazi uvođenja ŽCP: sukcesivno „*skidanje kajmaka*” sloj po sloj, ili segmenata kupaca, sa tržišta putem formiranja visokih cena da bi maksimirala dobit u kratkom roku, ili da idu na *penetraciju tržišta* formiranjem niske cene, da bi se maksimirala prodaja u jedinicama proizvoda i na taj način preduhitrila konkurencija. Ponekad je odluka da se tokom vremena kombinuju oba pristupa tokom ŽCP.

Strategije „skidanja kajmaka” i penetracije tržišta su sasvim suprotne jedna drugoj i koriste se u različitim prilikama. Svaka od ovih strategija cena se koristi od firmi kada uvode nove proizvode ili usluge. Izbor strategije zavisi od ciljeva firme i prilika na tržištu.

Strategija „skidanja kajmaka” se koristi kada preduzeće hoće da „skine kajmak” sa tržišta i postavlja što je moguće više inicijalne cene da bi to ostvarilo. Uvek postoje neke grupe ljudi koje su spremne da plate visoku cenu za ono što žele, za proizvod koji za njih iz nekog razloga ima posebnu vrednost. Pored snažne potrebe za proizvodom, oni su spremni da plate skoro bilo koju cenu da ga dobiju. Ova strategija je uobičajena u industrijama sa visokim troškovima IR, kao što su farmaceutske kompanije i kompjuterske firme. To je posebno popularna strategija za formiranje cene proizvodima visoke tehnologije, bilo potrošnim ili proizvodnim. Retko je moguća za duži vremenski period u turizmu i ugostiteljstvu zbog relativno lakog ulaska konkurenata. Nova avio-destinacija, na primer, omogućava privremeno više cene prevozniku dok i drugi ponuđači, posebno čarter avio-prevoznici, ne ponude tu destinaciju. Važne determinante veličine segmenta za formiranje cena „skidanjem kajmaka” su imidž i samo-percepcija.

Strategija „skidanja kajmaka” ima mnogo *prednosti*, posebno kada preduzeće koje je prvo na tržištu može da očekuje da bude skoro jedino za neki razuman period vremena. Menadžment firme shvata da će, kako se razvija konkurencija, biti prisiljen da snizi cenu novog proizvoda. Strategija „skidanja kajmaka”, u stvari, omogućava firmi da segmentira svoje tržište prema tome koliko su ljudi spremni da plate za proizvod. Firma inicijalno prodaje svoj proizvod onom segmentu tržišta koji je voljan da plati ekstra za proizvod i da ga ima odmah u početku njegovog životnog ciklusa. Kako se konkurencija razvija i tržište postaje saturirano, firma reducira cenu da bi apelovala na šire tržište. Vremenom se

cena snižava tako da proizvod (možda čak i uz neke izmene) može da *klizi niz krivu tražnje* da bi zaposleo druge segmente. Napomenimo da, kako se snižava cena, verovatno se traže novi tržišni segmenti i takođe vrše neophodna prilagođavanja u ostalim instrumentima marketing miksa. Distinktivna prednost ove strategije je u tome što ostavlja prostor za sniženje cene, ako se pogrešno proceni tržište. Uvek je lakše sniziti cenu nego je povećati kada se proizvod jednom učvrsti na tržištu.

Formiranje niske cene u odnosu na konkurenciju ima smisla samo onda kada odvrća konkurente ili za uspostavljanje konkurentne prednosti. Kada niska cena ne može da ostvari ni jedno ni drugo, najbolje pravilo za formiranje cene je da uzmete ono što možete dok možete. Ako i kada konkurenti uđu putem dupliranja diferencirajućih atributa proizvoda i tako potkopaju njegovu konkurentsku prednost, firma onda može da preispita svoju strategiju.

Postepeno skidanje kajmaka može biti vrlo pogodna strategija za proizvode i usluge sa niskom stopom ponovne kupovine. Sa tržišta za trajna potrošna dobra, koja potrošači kupuju neredovno, ili proizvode koje će većina kupaca kupiti samo jednom, može se skidati kajmak samo ograničen broj puta po svakoj ceni. Skidanje kajmaka u takvim slučajevima ne može se držati beskonačno, ali njegova dinamična varijanta, *postepeno skidanje kajmaka*, može neko vreme biti profitabilna. Ono počinje sa cenom koja najpre privlači kupce koji su najmanje osetljivi na cenu. Međutim, kada je firma „skinula krem” kupaca, to tržište je završilo svoje. Shodno tome, da bi zadržala svoju prodaju, firma mora da dovoljno snizi svoju cenu da bi prodavala sledećem najlukrativnijem segmentu. Firma nastavlja ovaj proces sve dok ne iscrpi sve segmente sa potencijalom profitabilnog obima. Teorijski, firma može postepeno da skida kajmak sa tržišta za trajno dobro snižavajući svoju cenu u stotine malih koraka, zaračunavajući tako svakom segmentu maksimum koji će platiti za proizvod. Praktično, međutim, potencijalni kupci se prilično brzo urazume i počnu odlagati njihove kupovine, anticipirajući dalja sniženja cene. Da bi minimizirala ovaj problem, firma može da ređe snižava cenu, prisiljavajući tako potencijalne kupce da snose značajne troškove odlaganja kupovine. Može takođe da lansira manje privlačne modele kada snizi cenu.[34]

Strategija „skidanja kajmaka” od strane inovatora može podstaći ostale da uđu na tržište po nižoj ceni. Privlačenje konkurencije je njena glavna *slabost*. Potencijalni konkurenti smatraju da inovativne firme ostvaruju velike finansijske prinose i od-

lučuju da uđu na tržište. Ova nova ponuda prisiljava na sniženje cene. To se često događa kod potrošnih dobara sa visokim prometom i u modi, gde je relativno lako imitirati inovativne proizvode. U takvim okolnostima, imitatori često osvajaju masovno tržište, ostavljajući inovatoru ekskluzivne segmente.[35] Međutim, podizanjem **ulaznih barijera** (visoki troškovi IR, patentna zaštita, specifični know-how, kontrola nad tržištima nabavke ili kanalima distribucije, visoki i trajni troškovi promocije, potreba za velikim ulaganjima za proizvodnju i/ili prodaju proizvoda) nastoji se da se spreči ili oteža ulazak konkurencije. Ako se u tome uspe, firma može nastaviti sa strategijom „skidanja kajmaka” za relativno dug period.

Korišćenje strategije „skidanja kajmaka” se preporučuje kada se predviđa **vrlo kratak ŽCP**, kao što je slučaj sa turizmom događaja kao što su Olimpijske igre, gde se brzo moraju pokriti troškovi organizovanja i marketinga programa, onda ima smisla slediti ovu politiku cena.

Umesto da formiraju visoku inicijalnu cenu da bi „skinula kajmak” sa malih ali unosnih tržišnih segmenata, neka preduzeća koriste **strategiju penetracije tržišta** u formiranju cena. Ona određuju nisku inicijalnu cenu da bi **penetrirala** brzo i duboko tržište - da bi brzo privukla veliki broj kupaca i stekla veliko tržišno učešće. Cilj je **brza difuzija novog proizvoda**. Veliki obim prodaje koji ima za rezultat opadajuće troškove, omogućava preduzeću da još dalje snižava svoje cene. Vrlo je verovatno da će se ova strategija koristiti za proizvode sa niskom tehnologijom, koji se mogu prilično brzo kopirati od konkurenata, na primer mnogi prehrambeni proizvodi i pića, neke bankarske i druge finansijske usluge, odeća i usluge avio-prevoza.

Penetracija cena ima nekoliko **prednosti**:[36]

- Omogućava proizvođaču da pokrije, i čak saturira, masovno tržište prilično brzo, pre nego što konkurencija može da reaguje, omogućavajući tako preduzeću visoko tržišno učešće upravo od samog starta.

- Cena ispod normalnog željenog prinosa obično će obeshrabrati mnoge potencijalne konkurente uopšte od ulaska na tržište. Niske cene deluju kao vrlo efikasne barijere za ulazak na tržište.

- Kreira veliki obim tražnje, što znači da se preduzeće može vrlo brzo kretati duž krive iskustva proizvodnje i na taj način držati troškove nižim od konkurenata, zbog ekonomije obima. Moguće je postići niže troškove po jedinici značajnim povećanjem obima, kako zbog ekonomija skale tako i zbog potencijala efekata iskustva.

- Posebno je dobra za proizvode ili usluge koji imaju visoko elastičnu tražnju ili za koje je segment sa visokom cenom (elitno tržište) suviše mali da opravda koncentraciju svih marketing napora.

Firma koja koristi penetraciju cena: 1) može za određeno vreme zadržati inicijalnu cenu, da bi nadoknadila izgublenu dobit od svog niskog nivoa cena pri uvođenju proizvoda na tržište ili 2) sniziti dalje cenu, računajući na novi obim da bi ostvarila neophodnu dobit. U nekim situacijama penetracija cena može da sledi „skidanje kajmaka” u formiranju cena. Preduzeće može inicijalno da formira visoku cenu za proizvod, da bi privuklo potrošače koji nisu osetljivi na cenu i pokrilo inicijalne troškove IR i troškove promocije u fazi uvođenja ŽCP. Kada je to ostvareno, koristi se penetracija cena radi apelovanja na širi segment populacije i povećanje tržišnog učešća.

Sticanje tržišnog učešća implicira, naravno, preuzimanje prodaje od jednog ili više konkurenata. U nekim slučajevima niska cena može biti uspešan metod za to, ali ne i u drugim. Dalje, ako kupci nisu osetljivi na cenu, penetracija cena neće biti posebno uspešna. Ova strategija nije često uspešna ni kod velikih kupaca na organizacionom tržištu. Ovi kupci često teže da ostanu verni postojećim, provenim dobavljačima, čak i ako se na prvi pogled čini da su im cene više. Boje se prekida snabdevanja, problema kvaliteta ili drugih potencijalnih rizika, kojih se mogu osloboditi samo sticanjem iskustva. Misaoni set ovih kupaca često frustriraju novi konkurenti, koji pokušavaju da koriste agresivno formiranje cena da bi došli do tržišnog učešća. Jedna od **opasnosti** strategije penetracije je određivanje tako niske cene da tražnja prevazilazi ponudu, sprečavajući tako penetraciju tržišta i pružajući konkurentima vreme da pristignu. Opasnost ove strategije leži i u dugom trajanju amortizacije investicija u novi proizvod, ukoliko pri otvaranju tržišta dođe do otpora, u kojima je ostavljen relativno uzan manevarski prostor za sniženje cena. Dalje, u najmanju ruku, teško je sprovesti u narednih nekoliko perioda eventualno planirano povećanje cena.

Pri odlučivanju između ovde dve strategijske alternative, marketing menadžment **mora da odvaga između kratkoročnih i time relativno sigurnih prinosa i dugoročnih šansi za prinosa**. Uticaj na ovu odluku imaju posebno očekivanja o budućoj situaciji sa troškovima i konkurencijom, tehnološki rizici i sklonost menadžmenta ka prihvatanju ili izbegavanju rizika.[37]

13 DIFERENCIRANJE CENA KAO STRATEGIJA PRILAGOĐAVANJA CENA

13.1 Konceptijske osnove diferenciranja cena

Diferenciranje cena je veoma rašireno sredstvo politike cena upravo u turizmu. Firme nemaju samo jednu cenu, nego niz cena prilagođenih različitim tržišnim situacijama. Uobičajeni tip formiranja cena zasnovan na tražnji je *diferencirano formiranje cena* ili, kako ga još neki nazivaju, *formiranje cena segmentacijom tržišta* ili *segmentno formiranje cena*. Takođe je poznato i kao *diskriminacija cena* i *fleksibilno formiranje cena*. Definiše se kao prodaja proizvoda sa razlikama u ceni koje ne korrespondiraju direktno sa razlikama u troškovima. Prema tome, osnovna ideja diferenciranja cena leži u tome da se različitim ciljnim grupama ponudi isti proizvod ili neznatno različite verzije istog proizvoda po različitim cenama. Diferencirano formiranje cena se praktikuje kada je tržište komponovano od nekoliko različitih segmenata, od kojih svaki ima različitu elastičnost tražnje za proizvod u pitanju. Firma pokušava da proda proizvod po višoj ceni na tržišnim segmentima koji se karakterišu neelastičnom tražnjom i po nižoj ceni na segmentima koji se karakterišu elastičnom tražnjom. Radi se o tipičnom instrumentu diferencirane obrade tržišta, čije korišćenje mora počivati na fundiranoj segmentaciji tržišta.

Diferenciranje cena postoji kada ponuđač nudi identičan ili neznatno različit proizvod ili uslugu različitim segmentima po različitoj ceni. Ovde se ne tvrdi da se radi o potpuno identičnom proizvodu ili usluzi, pošto bi takvo shvatanje diferenciranja proizvoda bilo suviše restriktivno. Otuda se o diferenciranju cena može govoriti i onda kada se proizvodi, koji se nude različitim segmentima, neznatno razlikuju u pogledu njihove radne sposobnosti.

Glavni *cilj* diferenciranja cena je *povećanje dobiti* putem korišćenja tzv. „potrošačke rente”. Takva potrošačka renta postoji onda, kada ponuđač nudi proizvod kupcu po ceni koja je ispod maksimalne cenovne spremnosti kupca za proizvod. Kupac tako uspeva da iz toga ostvari dobit, pošto plaća manje za proizvod nego što je već bio spreman da plati. Potrošačka renta odgovara razlici između kupčeve spremnosti za plaćanje i stvarno zahtevane cene.

Ciljevi diferenciranja cena su brojni: pored povećanja dobiti, tu su još iskorišćavanje kapaciteta, vezivanje kupaca, očuvanje/poboljšanje konkurentne pozicije. Oni se, u osnovi, mogu svesti na opti-

malno iskorišćavanje tržišnog potencijala. To će u praksi uspeti samo ako su ispunjene određene *pretpostavke*. Prvo, tržište mora biti sposobno za segmentaciju i segmenti moraju pokazivati različite intenzitete tražnje. Drugi esencijalni zahtev je da ne sme postojati šansa da članovi segmenta koji plaćaju nižu cenu mogu da prodaju proizvod segmentu koji plaća višu cenu; drugim rečima, parcijalna tržišta moraju biti tako strukturirana da razmena kupaca nije moguća. Treće, mogu postojati samo male šanse da konkurenti prodaju jeftinije od firme na segmentu kojem je zaračunata viša cena. Četvrto, troškovi segmentacije i budnog praćenja tržišta ne bi trebalo da prevazilaze ekstra prihod, koji potiče od diskriminacije cene. Peto, praksa ne sme da izazove ogorčenje potrošača i okretanje leđa. Konačno, segmentno formiranje cena mora biti legalno.[38]

Ako se uspe da se ukupno tržište podeli u tržišne segmente, tako da se različitim segmentima mogu zaračunati različite cene, onda se postavlja pitanje o optimalnoj ceni za svaki segment. U načelu, treba izabrati cenu kod koje se može ciljati na neki optimum (obim tržišta, dobit, tržišno učešće itd.).

Na diferenciranje cena utiču brojni faktori, koji se mogu svrstati u „pokretače” i „kočničare” diferenciranja cena. U „pokretače”, tj. one faktore koji diferenciranje cena čine posebno privlačnim, na prvom mestu spada *razlika u upotrebnoj vrednosti dobra* kod kupaca. Kao što je napred već napomenuto, iskorišćavanje potrošačke rente je uvek primarni cilj diferenciranja cena. To će biti utoliko pre moguće, ukoliko se pokazuje različita cenovna spremnost. Drugi faktor su *situacije nefleksibilnih kapaciteta*, kao što postoje - pre svega - u uslužnoj delatnosti. Diferenciranje cena, posebno vezano za izrazite sezonalnosti ili druge oscilacije prodaje, može da dovede do ravnomernijeg iskorišćavanja kapaciteta i neznatnog gubitka prihoda nego pri generalnom sniženju nivoa cena. Treći faktor je *izolovanost* tržišta, koji je sa svoje strane posebno određen putem individualnosti učinka i integracije kupaca u proces usluživanja. Konačno, sa rastućim *pritiskom konkurencije* raste sklonost ka diferenciranju cena, pošto se na ovaj način (grupe) kupaca mogu bolje vezati, odnosno preoteti od konkurencije.

U „kočničare” diferenciranja cena, naprotiv, ubrajaju se *troškovi* koji su sa tim povezani. Pored toga, diferenciranje cena postaje utoliko manje privlačno, što snažnije *diskriminiše* kupce na neko-reaktan način. Konačno, diferenciranje cena biće utoliko neprivlačnije, što je snažnije *regulisano* i

praćeno kroz zakone i druge državne propise, jer time raste rizik povrede prava sa odgovarajućim pravnim posledicama.[39]

13.2 Forme sprovođenja diferenciranja cena

U praksi preduzeća diferenciranje cena se može obaviti pomoću različitih kriterija. Na ovoj osnovi mogu se razlikovati različite forme implementacije diferenciranja cena: prema ličnosti (karakteristika-ma) kupca, prostoru (lokaciji), vremenu, učinku, količini, kanalu distribucije, verziji proizvoda, uslovima plaćanja i vezivanje cena[40] i specifično diferenciranje cena kod usluga, posebno turističkih usluga (Yield Management).

Turističke usluge se mogu „diferencirati” po različitim kriterijima:[41]

- **momentu putovanja:** glavna i sporedna sezona, vikendom ili sredinom nedelje,
- **momentu rezervacije** (i/ili plaćanja): Last-Minute, First Minute, „stand by” tarifa, unapred plaćena ekskurzija,
- **trajanju putovanja:** godišnja karta, tarifa za ekskurzije, odmora, poslovna tarifa, dnevna povratna karta, kružno putovanje,
- **grupi kupaca:** porodična, dečja, studentska cena,
- **prodaji/obimu:** rabati za grupe putnika, cene po kontigentu,
- **nivoima u kanalu prodaje:** davanje provizije saradnicima ili provizija putničke agencije,
- **prostornom kriterijumu:** različite cene kod tržišta koja su prostorno razgraničena jedno od drugog, npr. različiti aerodromi za poletanje,
- **položaju** („direktno na plažu”), **pogledu** („pogled na more”) itd.

13.2.1 Diferenciranje cena orijentisano na lične osobine kupca

Jedna od najuobičajenijih strategija diferenciranja cena je da se isti proizvod ili usluga ponudi po različitim cenama odabranim **grupama** kupaca za koje se zna ili pretpostavlja da imaju različitu spremnost da kupe. Za identifikovanje takvih grupa potrebno je da se temeljno razmotre jedinstvene karakteristike kupaca tog specifičnog tržišnog segmenta. Lično diferenciranje cena je zasnovano, po pravilu, na specifičnim osobinama **kupca** (npr. starost, pol, porodično stanje, društveni položaj itd.). Uobičajeni primeri takvih grupa u ugostiteljstvu i turizmu su stariji građani, studenti, porodice, česti kupci, favorizovani kupci, članovi odabranih organizacija, vlasnici specijalne ponude ili kupona. Različiti kupci plaćaju različitu cenu za isti proizvod ili uslugu.

Kao kriteriji za diferenciranje dolaze u obzir npr. **starost** (posebna cena ulaznica, karti za prevoz itd. za decu i odrasle), **pol** (posebne cene za žene na utakmicama), **dohodak** (sniženje cena ulaznica na utakmicama ili za muzeje za učenike, studente i vojnike), **profesionalnu situaciju** (različite cene za učenike, studente, one bez posla itd.), **stručne grupe** (posebne cene za ponovne kupce, posebne cene za zaposlene u preduzeću, posebne cene za studente, asistente i profesore itd.), **određene grupe** (članovi u poređenju sa onima koji nisu članovi).

Lično diferenciranje cena na bazi starosti ili dohotka može se primeniti npr. kada ponuđač zagarovara dugoročan odnos sa kupcem, u čijem vremenskom toku očekuje jasan rast njegove kupovne moći kao i cenovne spremnosti. U tom slučaju se mogu u početnom stadijumu vezivanja kupca eventualno tolerisati čak i cene koje ne pokrivaju troškove. Kalkulacija cene se pri tome može zasnivati na **dugoročnoj vrednosti kupca** (vrednosti kupca tokom njegovog veka). Ova vrsta diferenciranja cena uobičajena je kod npr. osiguranja, banaka (ovde se kao primer može navesti besplatno vođenje žiro računa kod pojedinih banaka za učenike i studente, fitnes klubovi, organizatori sportskih priredbi).[42]

Za uspešno korišćenje karakteristika kupca kao strategije diferenciranja cene važno je da se osigura da: 1) postoji precizan metod za utvrđivanje identifikujućih karakteristika kupaca (npr. lična karta se koristi za identifikovanje starosti), 2) proizvod ili usluga koja se prodaje ne može biti lako razmenjivana među kupcima i 3) karakteristika koja se koristi može da se brani, i prihvatljiva je, drugim kupcima.

13.2.2 Diferenciranje cena prema vremenu

Uključivanje vremena u jednačinu strategijskog formiranja cena omogućava firmi da ubere potrošačku rentu od onih kupaca koji veoma vrednuju i spremni su da plate više za obezbeđivanje proizvoda ili usluge onda kada to žele, dok obezbeđuje realne uštede onima koji su spremni ili čak preferiraju da čekaju.

Kod vremenskog diferenciranja cena formiraju se posebne cene **u zavisnosti od momenta kupovine, odnosno momenta konkretnog korišćenja**. Ovde se kao primer mogu navesti diferencirane cene prema vremenu u toku dana (npr. telefon, struja, posete bioskopu, pozorištu, diskotekama, garažama za parking, iznajmljivanje teniskih terena), prema danima u nedelji (npr. hotel, restoran, cene avio-prevoza) ili prema sezoni (npr. putovanja na odmora u predsezoni, samom špicu i posle špica sezone). Prema **vremenu**, tražnja za proizvodom često

varira tokom poslovnog ciklusa - po sezoni, po danu u nedelji ili čak satima u toku dana. Kod kratkih putovanja, diferenciranje cena koje je orijentisano čak na nedelju (kraj nedelje, sredina nedelje), odnosno dane (praznike) delom nalazi svoju primenu (npr. ski-pass). Novogodišnje čestitke se prodaju po jednoj ceni u novembru i decembru, a po drastično sniženoj ceni u januaru, ako ih uopšte još neko kupuje. Slično, hoteli u sezoni zaračunavaju višu cenu nego van sezone. Barovi i restorani nude „srećne sate” tokom popodneva (od 15 do 17 časova), prodajući pića za oko polovinu od njihove uobičajene cene, da bi privukli mušterije tokom perioda koji inače može biti mrtav period. Isto tako, cene parkinga su niže noću nego danju, cene ulaznica su niže za matine nego za kasnije večernje predstave istog dela. Preko vikenda, mnogo je skuplji let avionom, a jeftinije telefoniranje. Javna državna i komunalna preduzeća (struja, pošta, telefon) obično variraju njihove cene za komercijalne korisnike po vremenu u toku dana i vikendom u odnosu na ostale dane u nedelji.

Specijalna forma vremenskog formiranja cena je formiranje cena sa popustom, koje se često koristi od hotela i avio-prevoznika da bi se osigurala visoka popunjenost kapaciteta. Pošto davaoci usluga (kao npr. hoteli ili avio-prevoznici) često raspolazu sa skupom infrastrukturom (visoki fiksni troškovi), to za takva preduzeća centralni zahtev predstavlja visoko korišćenje kapaciteta. Upravo iz ovih razloga, davaoci usluga intenzivno posežu za vremenskim diferenciranjem cena, ne bi li i u vremenima slabe tražnje ostvarili dovoljno korišćenje kapaciteta.

Pored diferenciranja cena prema vremenskom korišćenju, u oblasti turističkih usluga postoje brojni primeri za to da se diferenciranje cena vrši u zavisnosti od **vremenskog perioda između bukiranja usluge** (npr. bukiranje usluge putovanja avionom, rezervacije hotela, kupovine karte za koncert), odnosno **kupovine obećanja usluge** i početka procesa pružanja usluge. U vezi sa ovim, davalac usluge „nagrađuje” za manevarski prostor koji su mu kupci stavili na raspolaganje, pošto može da u okvirima tako omogućenog blagovremenog planiranja svoje varijabilne uslužne kapacitete prilagodi tražnji. Primeri za to mogu se naći kod usluga prevoza, iznajmljivanja auta ili ponuda organizatora putovanja. Blagovremeni uvid davaoca usluge u kvote opterećenja njegovog potencijala mu tako omogućava, po pravilu, prilagođavanje uslužnih kapaciteta koje je povoljnije sa aspekta troškova, nego kada treba da se u kratkom roku savlada neočekivano visoka tražnja.

Pored ovog, može se navesti još jedna varijanta diferenciranja cena koje je zavisno od momenta bukiranja. U vezi sa ovim, radi iskorišćenja uslužnih kapaciteta (npr. letovi u zadnjem minutu, hotelske sobe), naročito kada se proces pružanja usluge ostvaruje nezavisno od broja uključenih eksternih faktora, kratkoročno se stimuliše kupac usluge za učesće u procesu proizvodnje putem **popusta u ceni** (npr. Stand-by letovi). Pri tom se posebno nastoji da se pokriju fiksni troškovi.[43]

Posebnu formu vremenskog diferenciranja cena predstavlja upravljanje prihodom (Yield Management). Zbog njegovog značaja u turizmu, ova strategija diferenciranja cena posebno se obrađuje.

13.2.3 Prostorno diferenciranje cena

Diferencirano formiranje cena **zasnovano na lokaciji prodavca ili kupca** se takođe široko primenjuje. Izvanredna ilustracija je ulaznica za bioskop, pozorište, utakmicu, različite cene za iste sobe ali sa pogledom na more, jezero, park, u centru ili na periferiji grada itd., gde se formiraju različite cene zavisno od mesta koje se zauzima, iako su troškovi svakog mesta u osnovi isti.

Kod **prostornog (regionalnog) diferenciranja cena** za različite geografske oblasti (zemlja, inostranstvo, grad, selo), već prema strukturi kupaca i konkurencije utvrđuju se različite cene za iste proizvode, uglavnom u zavisnosti od tržišne situacije. Posebno važna forma primene prostornog diferenciranja cena je diferenciranje cena između zemalja, koje je u mnogim kategorijama proizvoda (npr. na tržištu farmaceutskih proizvoda) jako izraženo. Čest primer je damping, dakle prodaja robe u inostranstvu po ceni koja je ispod cene na domaćem tržištu.

Kod **organizatora putovanja** utvrđuju se npr. različite cene za putovanje avionom u zavisnosti od izabranog aerodroma. U takvim slučajevima, razlike u troškovima se bar delom prenose na cenu. Ovde se npr. nude mogućnosti da se, s obzirom na sve veće saobraćajno-tehničke probleme velikih aerodroma, bolje iskoriste kapaciteti manjih aerodroma uz istovremeno poboljšanje kvaliteta usluge (npr. izbegavanje dugog čekanja pri čekiranju leta). Ovu strategiju diferenciranja često koriste niskobudžetski avio-prevoznici.

Mada je za sada manje uobičajeno, menadžeri u poslovanju restorana mogu početi sa ozbiljnim razmatranjem lokacije, ne njihovih kupca, nego **uživanja u obroku** njihovih kupaca kada formiraju cene. Sada samo mali broj restorana nudi njihovim kupcima znatne uštede za kupovinu hrane i njeno konzumiranje van restorana na različitim (neresto-

ranskim) lokacijama (gde se smanjuju troškovi poslovanja). U početku prodaje brze hrane vozačima auta kroz prozor, gosti su rado plaćali iste cene kao i oni koji jedu u restoranu zbog ugodnosti i uštede u vremenu. Kako današnji potrošači povećavaju njihovo korišćenje raznih opcija isporuke hrane (od prodaje kroz prozor do isporuke kući), to ozbiljnu pažnju treba posvetiti sprovođenju strategija formiranja cena koje nagrađuju neke od ovih kupaca zbog kupovine na način koji minimizira troškove poslovanja i oslobađa mesta za sedenje u restoranu.

13.2.4 Diferenciranje cena prema proizvodu

Do sada smo ispitivali kako se može koristiti diferencirano formiranje cena za različite kupce za *identične* proizvode. Varijacija proizvoda se odnosi na praksu variranja formi proizvoda ili usluge i onda variranja cene. Variranje proizvoda je moćna tehnika diferenciranja, jer je razlika u prodavčevim troškovima među ponuđenim verzijama neznatna, ali je uticaj na kupce znatan. Diferencirano formiranje cena je *zasnovano na proizvodu* kada proizvođač prodaje neznatno različite verzije proizvoda po znatno različitim cenama. Obično se razlika u ceni ne može opravdati na bazi troškova. Razlika je uglavnom psihološke prirode. Svaki put kada prodavci nude proizvode u intervalu kvaliteta *dobar - bolji - najbolji*, oni se angažuju u variranju proizvoda nuđenjem kupcima različitih mogućnosti za kupovinu. To dobro funkcioniše jer neminovno neki kupci vrednuju najkvalitetniji raspoloživi proizvod ili uslugu, dok su drugi sasvim zadovoljni sa dobrim proizvodom i uslugom. Dobar primer je razlika po klasama kod prevoznih sredstava (avion, železnica, brod), razlike u raznim verzijama aparata za domaćinstvo, automobila (u standardnoj i de luxe varijanti), knjige u luksuznom i jeftinom džepnom izdanju itd. Putovanje prvom klasom u avionu mnogo je skuplje nego ekonomska klasa (neki avio-prevoznici nude mesta u poslovnoj klasi kao srednju opciju), ne zbog toga što će putnik na taj način brže stići do svog odredišta, nego zbog ekstra komfora i pojednostavljene procedure čekiranja leta. Restorani rutinski praktikuju variranje proizvoda kada prodaju „pola” porcije za cenu koja je numerički jednaka ili nešto malo iznad polovine prodajne cene pune porcije. Hoteli vrlo ekstenzivno koriste variranje proizvoda kod tipova soba.

Ovde nije jasno utvrđena granica u odnosu na politiku proizvodnog programa, odnosno politiku linije proizvoda. Ponuđač ovde menja osobine proizvoda koje se odnose na njegov učinak, sposobnost ili efekat. U ovom slučaju, radi se o diferenciranju cene samo onda kada razlika u odnosu na

polazni proizvod nije toliko velika, da se u očima kupaca javlja potpuno novi proizvod. Tipično obeležje ovakvog diferenciranja cena je da su razlike u ceni veće od razlika u učinku između dve varijante proizvoda. Kao primer se ovde može navesti diferenciranje između ekonomske, poslovne i prve klase kod avio-prevoznika.

Neke firme formiraju cenu istom proizvodu na dva različita nivoa bazirajući se na razlikama u *imidžu*. Proizvođač parfema može pakovati parfem u jednu bočicu, dati mu ime i imidž, i prodavati ga po ceni od 500 dinara, a može staviti isti parfem u luksuzno pakovanje, sa drugim imenom i imidžom, i prodavati ga po 2.000 dinara.

13.3 Vezivanje cena

Vezivanje cena znači spajanje više parcijalnih učinaka koji se mogu identifikovati (proizvoda, usluga i/ili prava) jednog ili više ponuđača u jedan paket („set”) ponude sa pokazivanjem jedne cene.[44] Vezivanje cena predstavlja posebnu formu diferenciranja cena i često nudi značajne mogućnosti za povećanje prihoda putem iskorišćavanja potrošačke rente. Ono cilja na to da se bolje iskoristi postojeća cenovna spremnost kupaca, nego što je to moguće primenom pojedinačnih cena. Primeri vezivanja cena su: vikend ponuda hotela povezana sa posetom kulturnim priredbama, ponuda avionske karte koja uključuje mogućnost korišćenja iznajmljenog auta na aerodromu, kombinacija iznajmljivanja ski-opreme sa školom skijanja, paket aranžman koji obuhvata avionski prevoz i hotelski smeštaj, menu u restoranima, godišnje karte za fudbalske utakmice, pretplata za pozorišta i koncerte itd. Hotelijeri većinom koriste termin *paket* kada označavaju skup proizvoda i usluga koje nude.

Vezivanje cena predstavlja naličje *vezivanja proizvoda* i ne može se od ovoga odvojiti. Radi se o spajanju različitih elemenata ponude (aspekt politike asortimana) i utvrđivanju jedne ukupne cene za to (efekat politike cena).

Kod vezivanja cena postoje mnogobrojne kombinacije. Imajući u vidu *pojavnne forme vezivanja cena*, može se, u osnovi, napraviti razlika između čistog vezivanja i kombinovanog (mešovitog) vezivanja. „*Čist*” *paket* imamo kada kupac od ponuđača može da kupi isključivo paket, a ne i pojedinačne proizvode; traženi paket je na raspolaganju samo u vezanoj formi (npr. gde turistička agencija uključuje prevoz avionom u svaki njen paket aranžman za godišnje odmore). Kod čistog vezivanja cena nema prikazivanja cena pojedinačnih elemenata ponude, već samo cene ukupnog paketa („cene kompleta”). Ova forma vezivanja cena može za

kupce posebno da oteža transparentnost uslužne ponude i nadoknade u poređenju sa konkurentskim ponudama, jer su različite vrste usluga, zavisno od okolnosti, uključene u paket usluge. Primenjivo je samo u retkim slučajevima u kojima firma ima monopol nad jednom od komponenata paketa.

U **kombinovanom vezivanju** kupcu se nudi mogućnost da kupi proizvode i/ili usluge individualno (prikazuju se cene pojedinačnih elemenata ponude) ili kao paket („cena paketa“), ali cenovni podsticaj se nudi za kupovinu paketa. Na primer, svaka od tri usluge se posebno prodaje po 500 dinara, a u paketu za 1.250 dinara.

Ako je kupcima ostavljena mogućnost da iz više paketa izaberu jedan (npr. kod paušalnih putovanja „All inclusive“ ili „prenoćite sa doručkom“) ili mogu da sami sebi sastave paket, to se označava kao **cena modula**.

Vezivanje cene može da ima sledeće **strategijske posledice**, u zavisnosti od toga koje je od usluga koje su obuhvaćene paketom kupac već pre vezivanja koristio: 1) iskorišćavanje potencijala dodatne prodaje, ako je kupac ranije koristio samo jedan deo paketa usluge, 2) sticanje novih kupaca, ako kupac ranije nije koristio takve usluge, 3) vezivanje kupaca, ako je kupac ranije koristio obe usluge. Mada vezivanje cene može izgledati privlačno za mnoge organizacije, postoji opasnost da se uđe u područje koje je regulisano zakonom o zaštiti konkurencije.

Koristeći **formiranje cene za „paket“ proizvoda**, prodavci često kombinuju nekoliko njihovih proizvoda i nude „paket“ po sniženoj ceni. Tako, pozorišta i sportski klubovi prodaju karte za sezonu po ceni koja je niža nego što karte koštaju pojedinačno; hoteli prodaju pakete sa specijalnom cenom koji obuhvataju smeštaj, ishranu i zabavu; „paket“ aranžman za godišnji odmor može da obuhvata prevoz avionom, hotelski smeštaj i ostale usluge kao što su vožnja autobusom, karte za razne vrste priredbi i zabave itd.; proizvođači kompjutera uključuju uz svoje personalne kompjutere atraktivne pakete software; proizvodna dobra se često prodaju na ovaj način, gde pored glavnog proizvoda postoje brojni komplementarni proizvodi i usluge. Vezivanje cene može da promoviše prodaju proizvoda koje kupci na drugi način ne bi mogli da kupe, ali kombinovana cena mora biti dovoljno niska da im omogući da kupe „paket“. Ovaj način formiranja cene zasnovan je na ideji da potrošači više vrednuju paket nego individualna dobra. Ovo je zbog koristi koja se dobija zbog nemogućnosti da se izvrši posebna kupovina i pojačana satisfakcija od jednog artikla, koju pruža prisustvo drugog.

Povezivanje proizvoda u „paket“ takođe podstiče kupce da troše više i kupuju proizvode, koje inače ne mogu kupiti na drugi način - zbog toga što „dodatni troškovi“ onog dodatka nisu tako visoki kao što bi normalno bili.

Mnoge firme koje koriste formiranje cena vezanih proizvoda takođe određuju individualne cene za nevezane proizvode. To može da poveća tražnju, privlačenjem mušterija koje žele jedan artikal u asortimanu proizvoda, ali ne žele nešto ekstra uz to.

13.4 Yield Management kao specijalna forma vremenskog diferenciranja cena

13.4.1 Definisanje i proces yield managementa

Cilj svakog formiranja cene je da se ostvari određeni nivo ukupnog prihoda za organizaciju, a upravljanje prihodom je kritičan aspekt marketinga. To posebno važi za marketing u turizmu, gde je sam proizvod vrlo nepostojan, prolazan, promenljiv. Turizam je veoma podložan sezonskim oscilacijama. Loše vremenske prilike će ograničiti posetu turista velikim delom tokom godine u mnogim zemljama. Snaga konkurencije stalno varira, što - kao reakciju - zahteva rapidne promene cena, jer se neprodani kapaciteti ne mogu skladištiti i turistima u špicu sezone stoje na raspolaganju ograničeni kapaciteti (a preterana gužva u destinacijama obeshrabriće turiste da putuju u njih). Prema tome, određivanje cene je ključno sredstvo za ostvarivanje marketing ciljeva organizacije.

Yield management (YM) - koji se ponekad naziva „upravljanje prihodom (prinosom)“ ili „upravljanje opterećenjem kapaciteta“ se definiše kao katkad česta ali ad hoc praksa korišćenja diskriminacije cene (ili povremeno drugih oružja koja prave diskriminaciju među tržištima), bilo da se poveća prodaja tokom perioda slabe tražnje za objekte koji se suočavaju sa fiksnim kapacitetom, ili da se pomeri tražnja od perioda velikog korišćenja ka periodu slabijeg korišćenja.[45] Još određenije, YM se definiše kao „proces alociranja pravog tipa kapaciteta na pravu vrstu kupca po pravoj ceni, tako da se maksimira prihod ili prinos“.[46] Vrlo slična ovoj definiciji je i sledeća definicija: „stavljanje na raspolaganje prave sobe za pravog gosta po pravoj ceni u pravo vreme preko pravog kanala distribucije“.[47] Nešto modifikovana definicija polazi od toga da se YM može definisati kao upravljanje sa 4 C nepostojane usluge: **calendar** - **calendar** (koliko je unapred izvršena rezervacija), **sat** - **clock** (vreme u toku dana kada se nudi usluga), **capacity** - **capacity** (inventar resursa usluge) i **tošak** - **cost** (cena

usluge) za upravljanje petim C, tražnjom kupca - customer demand, na takav način da se maksimira profitabilnost.[48] Pojednostavljeno bi se moglo reći da YM predstavlja specijalnu formu diferenciranja cena.

YM se koristi za usklađivanje ponude i tražnje kod usluga sa ograničenim kapacitetima putem segmentiranja kupaca u različite segmente, polazeći od njihove spremnosti da plate i alocirajući ograničen kapacitet na različite segmente na način koji maksimira prihode kompanije. Koristeći modele YM, organizacija pronalazi najbolji balans u određenom momentu između korišćenog kapaciteta, formirane cene i segmenta tržišta na kome se prodaje. *Cilj* je da se ostvari najbolji mogući finansijski prinos iz ograničeno raspoloživog kapaciteta, tj. „da se proda pravi proizvod pravom kupcu u pravo vreme po pravoj ceni”.

Mada implementacija YM može da podrazumeva kompleksne matematičke modele i kompjuterske programe, osnovno merilo efektivnosti je racio stvarnog (sadašnjeg) prihoda prema potencijalnom prihodu za određeni period merenja:

$$\text{Yield} = \text{stvarni prihod} / \text{potencijalni prihod}$$

gde je stvarni prihod = stvarno korišćeni kapacitet x prosečna stvarna cena, a potencijalni prihod = ukupni kapacitet x maksimalna cena. Jednačina indicira da je yield (prinos) funkcija cene i korišćenog kapaciteta. Ograničenja kapaciteta mogu biti u obliku vremena, radne snage, opreme ili objekata. Prinos je, u suštini, merilo stepena u kojem su resursi (ili kapaciteti) neke organizacije ostvarili njihov potencijal generiranja ukupnog prihoda. Prinos može rasti povećanjem korišćenog kapaciteta ili povećanjem cene i ravnoteže su odmah očigledne.

Kada se prigodno koristi, YM može da uradi jednu (ili obe) od dve stvari. Prvo, može da privuče nove kupce, ako bi privlačnost (atrakcija) bila usluga koja je ponuđena po novoj i ceni „koja se može priuštiti”. Privlači se cela nova grupa kupaca, koja nije spremna da plati višu cenu. Drugo, može da premesti kupce od vremena kada kapacitet firme nije prilagođen njihovim potrebama, pomerajući ih ka vremenu kada postoji nedovoljno iskorišćen kapacitet. Ne kreiraju se novi kupci, ali se i ne gube ako se pojavi znak „puna kuća”. Kupci se jednostavno pomeraju u različit vremenski period, koristeći kao privlačnost nižu cenu.

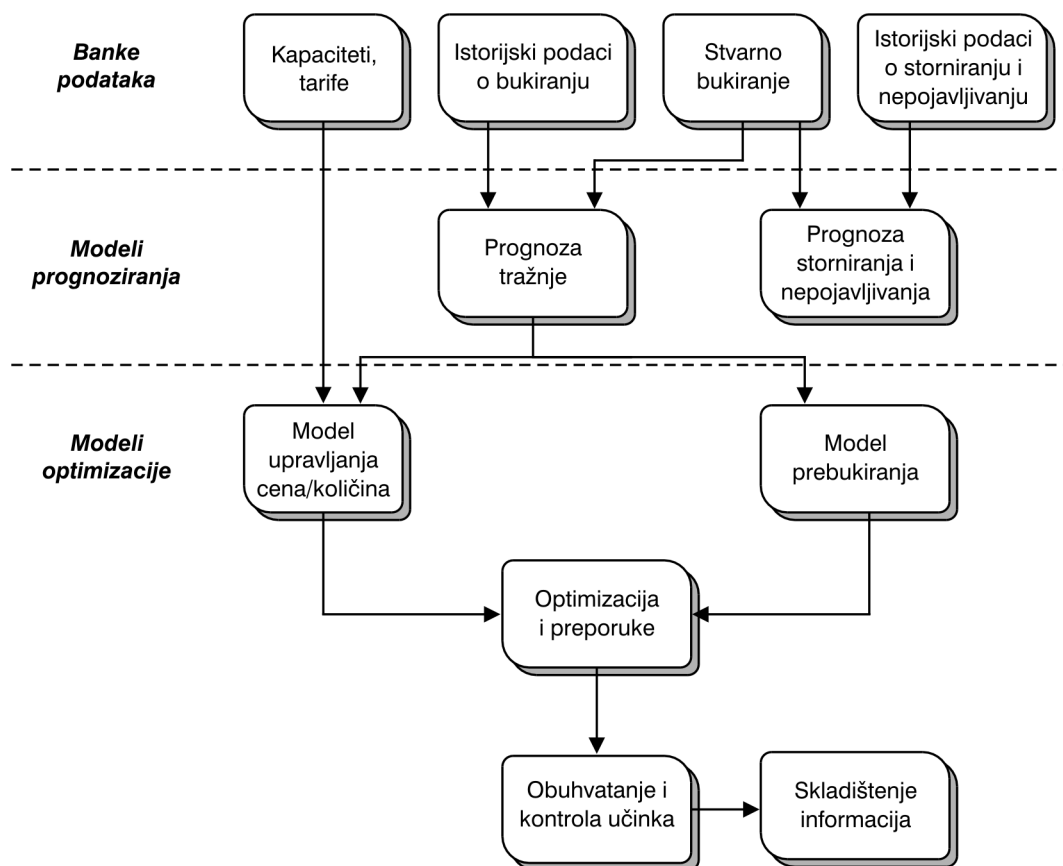
Ekonomisti će objasniti da je svaka dodatna prodaja profitabilna, ako dodatni prihodi nadmašuju dodatne troškove vezane za prodaju. Menadžeri verovatno više vole da to objasne na način da je

dodatni prihod bolji nego ništa. Uzmimo, na primer, hotel koji ima 200 soba koje može da iznajmi po 100 \$ za noć (potencijalni prihod od 20.000 \$). Jednu noć on iznajmi sve sobe po sniženoj ceni od 50 \$ za noć, ubirajući prihod od 10.000 \$. Iako su kapaciteti te noći korišćeni do maksimalnog nivoa, prinos je bio samo 50% (10.000 \$ / 20.000 \$). Ako, s druge strane, hotel zaračuna punu cenu, može očekivati da proda samo 40% svojih soba zbog osetljivosti kupaca na cenu. Prinos pod ovim okolnostima bio bi 40% (8.000 \$/20.000 \$). Pri ceni od 100 \$, hotel tako može da maksimira cenu po sobi, ali ne i potencijalni prinos - ili ostvarivanje prihoda - za ceo hotel. Možda je najbolje rešenje kombinacija dve cene soba. Ako hotel može da popuni 40% soba po ceni od 100 \$ za noć i ostalih 60% po ceni od 50 \$, prihod bi bio 14.000 \$, što ima za rezultat prinos od 70% (14.000 \$/20.000 \$), a što je, jasno, bolje od prve dve alternative.

YM je instrument za optimiziranje prinosa, kod kojeg na osnovu integrisanog informacionog sistema dinamičko upravljanje cena - količina treba da dovede do iskorišćavanja kapaciteta koje je optimalno sa stanovišta dobiti. U okviru optimiranja prinosa cilj YM je da se tražnja ugladi po formi, da se poboljša raspoloživost usluge za kupce sa spremnošću da najviše plate. *Proces YM*, pojednostavljeno prikazan, prolazi kroz sledeće faze: 1) obuhvatanje strukture istorijske tražnje, 2) određivanje vrednosti kupca imajući u vidu potencijal individualnih prinosa i ciljeve strategijskog marketinga, 3) prognoza strukture buduće tražnje, 4) planiranje obima i strukture kapaciteta koji treba da se pripremi, 5) određivanje cene i 6) dinamičko prilagođavanje strukture cene i kapaciteta na osnovu kretanja stvarne tražnje, odnosno kretanja rezervacija.[49]

Za implementaciju ovakvog procesa organizaciji je potreban *integrirani sistem YM*, koji se, u načelu, sastoji iz tri osnovna dela (slika 11-5): banke podataka, modela prognoze (predviđanja) i modela optimizacije. Potrebni su detaljni podaci o zakonitosti prošle tražnje po tržišnim segmentima kao i metodi projektovanja sadašnje tržišne tražnje. Podaci mogu biti kombinovani kroz modele matematičkog programiranja, analizu praga ili korišćenje ekspertskeg sistema za projekciju najbolje alokacije ograničenog kapaciteta u određenom momentu. Alokacija kapaciteta za određene tržišne segmente onda može biti komunicirana na predstavniku prodaje ili osoblje za rezervaciju kao ciljevi za prodaju soba, mesta, vremena ili ostalih ograničenih resursa. Ponekad alokacije, jednom utvrđene, ostaju fiksirane. U drugim slučajevima

Slika 11-5 Integrirani sistem yield managementa jednog avio-prevoznika[50]



alokacije se menjaju nedeljno ili čak dnevno kao reakcija na nove informacije. Avio-prevoznici su najrafiniraniji i najduže vreme korisnici sistema YM podržanog tehnologijom. Na slici 11-5 prikazan je integrirani sistem YM jednog avio-prevoznika.

13.4.2 Izazovi i rizici korišćenja yield managementa

YM nudi šanse, ali sa sobom nosi i rizike. Postoje dokazi da programi YM mogu znatno da poboljšaju prihode. Međutim, iako se može činiti da je YM idealno rešenje za problem usklađivanja ponude i tražnje, on nije bez **rizika**. Usmeravajući se na maksimiranje finansijskih resursa kroz različitu alokaciju kapaciteta i formiranje cena, organizacija može naći da je to rizično:[51]

1. Gubitak konkurentskog fokusa. YM može da rezultira u preteranom usmeravanju na maksimiranje profita i nesmotrenom zanemarivanju aspekata usluge koji obezbeđuju dugoročni konkurentski uspeh.

2. Otudjenje kupaca. Ako kupci doznaju da plaćaju višu cenu za uslugu nego neko drugi, mogu smatrati da je formiranje cena nekorektno, posebno ako ne shvataju razloge. Otuda je obrazovanje kupaca veoma bitno u uspešnom programu YM. Kupci se dalje mogu otuđiti ako postanu žrtva (a nisu adekvatno kompenzirani) praksi prebukiranja koje

su često nužne da bi sistem YM uspešno funkcionisao.

3. Problemi morala zaposlenih. Sistem YM oduzima mnogo vremena prodavcima i predstavnicima zbog procenjivanja i prosuđivanja. Dok neki zaposleni mogu da uvažavaju uputstvo, drugi mogu uzeti za zlo pravila i ograničenja njihovoj diskreciji.

4. Nekompatibilni sistemi podsticaja i nagrade. Zaposleni mogu zameriti sistemima YM ako nisu usklađeni sa strukturama podsticaja. Na primer, mnogi menadžeri se nagrađuju na bazi korišćenja kapaciteta ili prosečne stope zaposlenosti, dok YM balansira dva faktora.

5. Nedostatak obuke zaposlenih. Da bi funkcionisao sistem YM, potrebna je ekstenzivna obuka. Zaposleni treba da shvate njegovu svrhu, kako on funkcioniše, kako treba da donose odluke i kako će sistem da utiče na njihove poslove.

6. Neodgovarajuća organizacija funkcije YM. Da bi bila veoma uspešna sa YM, organizacija mora da ima centralnu rezervaciju. Dok avio-prevoznici i neki veliki lanci hotela i brodskih kompanija imaju takvu centralizaciju, druge manje organizacije mogu imati decentralizovane sisteme rezervacije i tako otežati uspešno funkcionisanje sistema YM.

Da bi YM mogao da se sadržajno koristi u uslužnim preduzećima, treba da budu ispunjene sledeće **pretpostavke**: [52]

1. Relativno fiksni kapacitet. Kapacitet preduzeća nije fleksibilan već ograničen, bar u kratkom roku (npr. kapacitet hotela, kapaciteti prevoza u vazдушnom, pomorskom, železničkom i drumskom saobraćaju). Uz to, usluga se ne može skladištiti, zbog čega nije moguća nikakva proizvodnja za rezervu. Kada su sva sedišta za neki let prodana, dalja tražnja se može podmiriti samo bukiranjem putnika za kasniji let.

2. Niski marginalni troškovi prodaje i visoki marginalni troškovi promene kapaciteta. Visoko učešće fiksnih troškova kod usluga i time neznatni marginalni troškovi za prodaju neke dodatne jedinice usluge (npr. niski varijabilni troškovi za prodaju mesta u avionu ili vozu koja su, inače, slobodna). Trošak prodaje dodatne jedinice zaliha mora biti nizak, kao što je trošak snacka (lakšeg obeda, užine) zanemariv za putnike avio-prevoznika. Marginalni trošak dodavanja kapaciteta je, međutim, veliki zbog neophodnosti investicija u veliki objekat (npr. proširenje hotela mora biti najmanje za 100 soba).

3. Sposobnost segmentacije tržišta. Da bi YM bio efektivan, uslužna firma mora biti sposobna da segmentira svoje tržište u različite klase kupaca. Za firme koje koriste YM glavni izazov u marketingu je formiranje različitih klasa usluga koje su osetljive na cenu. Segmenti se mogu razlučiti jedan od drugog, tj. arbitraža nije moguća. Zadnje se može osigurati, na primer, ograničenjima rezervacija.

4. Fluktuirajuća tražnja. Tražnja je podložna velikim oscilacijama, koje su a priori nepoznate, tj. teško se mogu prognozirati bez sistematskog obuhvatanja toka bukiranja. Većina firmi u ugostiteljstvu i turizmu se suočava sa tražnjom koja raste i pada u toku dana, nedelje, meseca ili godine. Tokom perioda visoke tražnje, usluge se prodaju po ili blizu pune cene. Tokom perioda kada nema tražnje ili van špica sezone, kapaciteti ostaju neiskorišćeni. Korišćenjem predviđanja tražnje, YM omogućava menadžerima da povećaju korišćenje tokom perioda slabe tražnje i povećaju prihod tokom perioda visoke tražnje.

5. Nepostojane (prolazne) zalihe. Za uslužne firme sa ograničenim kapacitetom, svaka soba ili sedište se označava kao **jedinica** zaliha koja treba da bude prodana (u stvari, iznajmljena). Kao što je napomenuto za avio-prevoznike, prihod od neprodanih mesta zauvek je izgubljen. Avio-prevoznici pokušavaju da minimiziraju ove nepostojane zalihe podsticanjem putnika da koriste stand-by aranž-

man. Ako se jedinica usluge ne proda, njena vrednost pada na nulu; ako se ne iskoristi usluga, uslužni potencijal propada (na primer, avio-prevoz na određenoj liniji).

6. Proizvod prodat unapred. Uslužne firme su prihvatile sistem rezervacije za prodaju kapaciteta pre stvarnog korišćenja. Međutim, menadžeri se suočavaju sa neizvesnošću da li prihvatiti raniju rezervaciju po ceni sa popustom ili čekati i nadati se da se proda jedinica zaliha kupcu koji je spreman da plati više.

7. Stimulacija tražnje. Stimulacija tražnje putem varijacija formiranja cene je, u osnovi, moguća (cenovno elastična tražnja; nije moguće, na primer, kod bolnica, lekara).

8. Elektronska obrada podataka. Davalac usluge raspolaže sa određenom veličinom, tako da mu se isplati neophodno, skupo angažovanje elektronske obrade podataka.

YM je relativno nova disciplina. Originalno potiče iz avio-prevoza. American Airlines je bila kompanija koja je kao pionir izmislila i implementirala YM. Hotelijerstvo je takođe prepoznalo YM kao jednu od osnovnih kompetentnosti koja je veoma važna za profitabilnost poslovanja. Danas se YM proširio širom sveta na svaku vrstu posla. Svaka kompanija, naravno, nastoji da ostvari profit, u čemu joj značajnu podršku pruža dobro organizovan i sproveden YM.

Moglo bi se reći da **korisnici YM** spadaju u tri široke kategorije: [53]

1. Sofisticirani - avio-prevoznici i veliki hotelski lanci se posmatraju kao klasični korisnici koji koriste kompleksne informacione sisteme i kompjuterske modele za svrhu analize i predviđanja zakonitosti tražnje potrošača.

2. Osrednji - pozorišta, vozovi, frizeri, mali/srednji hoteli koriste manje progresivne sisteme i tehnologije u razvoju klasičnih tehnika YM.

3. Potencijalni - restorani i golf tereni su sadašnji i poznati primeri usluga spremni za YM. Da bi YM funkcionisao, mora postojati fiksna dužina vremena u okviru kojeg se usluga konzumira.

Kada je reč o rastu upotrebe YM, onda u I generaciju spadaju avio-prevoznici, u II hoteli, teretni saobraćaj, iznajmljivanje auta, krstarenje, a u III telekomunikacije, finansijske usluge, elektrodistribucija.

YM ima značajan uticaj na ugostiteljstvo i turizam. Dostignuća u kompjuterskoj tehnologiji poboljšala su sposobnost procene tražnje i prihoda. Uz to, lakše se može izvršiti segmentacija tržišta i koristiti selektivno diskontovanje uz pomoć inter-

neta. U budućnosti, programi YM biće mnogo pristupačniji i manjim firmama.

Avio-prevoznici, hoteli i restorani gotovo religiozno praktikuju YM. Avio-prevoznici, na primer, rutinski utvrđuju cene iz sata u sat - čak iz minuta u minut - u zavisnosti od raspoloživih sedišta, tražnje i promene cene konkurenata. Continental Airlines realizuje više od 3.200 letova svakog dana. Svaki let ima između 10 i 20 cena. Continental je počeo sa bukiranjem letova 330 dana unapred i svaki dan letenja je različit od svakog drugog dana letenja. Kao rezultat, u svakom datom momentu, Continental može da ima skoro 7 miliona cena na tržištu. To je užasan marketing zadatak - treba upravljati svim ovim cenama sve vreme. Treba prodati svako mesto, na svakom letu aviona svakog dana. Za Continental, utvrđivanje cene je kompleksan proces balansiranja tražnje i satisfakcije kupaca u odnosu na profitabilnost kompanije. Kako kaže jedan od njihovih potpredsednika: „Ja ne utvrđujem cene. Cene utvrđuje tržište”. To je prva stvar. Druga stvar: „Ja imam zaista nepostojan proizvod. On nestaje kada se zatvore vrata aviona. Prazno sedište je izgubljen prihod”. [54]

14 METODI FORMIRANJA CENA ZASNOVANI NA TROŠKOVIMA

Posle utvrđivanja strategije cena, mora se utvrditi osnovna cena za proizvod ili uslugu. Za to postoje različiti metodi. U prošlosti se naročito koristio metod utvrđivanja cena koji je orijentisan na troškove. Troškovi mogu, doduše, da posluže kao prva orijentacija i da dovedu do cilja određivanja donje granice cene. Pa ipak, dodavanje dobiti na troškove po jedinici zanemaruje ponašanje kupaca i konkurentsku situaciju. Sa aspekta marketinga, veoma je bitno da se oboje uključe u formiranje cena. Stoga će se u narednom izlaganju najpre ukazati na metode formiranja cena koji su zasnovani na *troškovima*, a potom na *tražnji* i na *konkurenciji*.

Polaženje od analize troškova je sigurno najprirodniji put da se priđe problemu formiranja cena i istovremeno jedan od najpoznatijih za firme. Polazeći od pretpostavke da je proizvođač imao troškove da bi proizveo i prodao proizvod, prirodno je da će njegova glavna preokupacija biti da odredi različite nivoe cena koji su u skladu sa pokrivanjem direktnih i indirektnih troškova i ostvarivanjem primerenog iznosa dobiti.

14.1 Formiranje cena sa stopom dobiti (maržom)

Određivanje cena na bazi *troškova* je jedan od najčešće korišćenih metoda, posebno u veoma konku-

rentnim tržištima. Metod naglašava stranu ponude ili troškova u problemu formiranja cena, a ne stranu tražnje. Cena se formira uzimajući u obzir ukupne troškove proizvodnje i marketinga (direktne i indirektne) plus stopa dobiti. Jednostavnost i lakoća primene ovog metoda je jedan od glavnih razloga za njegovu popularnost. Ponekad se uzimaju u obzir predviđanja obima prodaje, da bi se što tačnije odredili troškovi po jedinici.

Postoje mnoge grane u kojima su troškovi glavna determinanta cena. Među njima su proizvođači specijalnih proizvoda izrađenih po specifikaciji kupca, mnoga uslužna preduzeća, javna komunalna preduzeća i građevinske firme. Trgovine na veliko i malo, takođe, obično slede pristup troškovi plus. Osnovni metod je da se na direktne i indirektne troškove doda stopa dobiti, koristeći jednostavnu formulu:

$$\text{cena} = \text{direktni troškovi} + \text{indirektni troškovi} + \text{stopa dobiti}$$

Direktni troškovi obuhvataju rad i materijale; indirektni (opšti) troškovi obuhvataju deo fiksnih indirektnih troškova (amortizacija, tzv. pogonska i upravno-prodajna režija i drugi opšti troškovi) i stopa dobiti koja uključuje korektan iznos prinosa.

Da bi ilustrovali formiranje cena metodom troškovi plus, pretpostavimo da proizvođač ima sledeće troškove i očekivanu prodaju: VT = 10 dinara, FT = 300.000 dinara i očekivanu prodaju u jedinici P = 50.000, onda će proizvođačeva cena koštanja (troškovi) po jedinici proizvoda biti:

$$\text{Troškovi po jedinici} = \text{VT} + \frac{\text{FT}}{\text{P}} = 10 + \frac{300.000}{50.000} = 16 \text{ din.}$$

Pretpostavimo sada da proizvođač želi da ostvari 20% dobiti od prodaje. Cena proizvođača se dobija na sledeći način:

$$\text{Prodajna cena} = \text{Troškovi po jedinici} / (1 - \text{željeni prinos od prodaje}) = 16 / (1 - 0,2) = 20 \text{ dinara}$$

Moguće je koristiti i sledeću jednačinu: [55]

$$\text{Prodajna cena} = \text{PUT} + m(\text{PUT})$$

gde je *PUT* = prosečni ukupni troškovi po jedinici, *m* = procenat marže / 100%.

Prosečan ukupan trošak po jedinici se izračunava dodavanjem varijabilnih troškova po jedinici fiksnim troškovima po jedinici (prva formula). Fiksni trošak po jedinici je jednostavno ukupni fiksni troškovi podeljeni sa brojem prodatih jedinica. Na primer, pretpostavimo da hotel ima \$35 za izdavanje sobe i želi da ostvari stopu marže od 200%, što je razumno za hotel sa punom uslugom. Prodajna cena ili cena po kojoj se izdaje soba izračunaće se na sledeći način:

$$\text{Prodajna cena} = \$35 + [(200/100) \times \$35] = \$105$$

Direktni troškovi su troškovi rada i materijala, koji zaista ulaze u proizvodnju proizvoda. **Puni troškovi** obuhvataju direktne troškove plus deo opštih troškova kao što su renta, osiguranje i troškovi uprave i prodaje.

Pošto treba da se plate opšti troškovi, cena proizvoda bi, normalno, uvek trebalo da bude nešto viša od njegovih punih troškova plus stopa dobiti. Međutim, puni troškovi ne moraju da predstavljaju apsolutni patos za cenu. Ako tržišni pritisci forsiraju cenu dole ispod punih troškova i firma ne radi punim kapacitetom, proizvod treba da svojim prihodima od prodaje nadoknadi barem sve svoje fiksne troškove plus deo opštih troškova. U takvim prilikama, fiksni troškovi predstavljaju ekonomski realniji patos. Sve dotle dok su cene iznad tog iznosa, preduzeće će ostvarivati više dobiti nego ako proizvodi ne bi bili uopšte prodati. Kada prodaje ispod fiksnih troškova, naravno, preduzeće više gubi sa svakom jedinicom koju proizvede i preduzeće na to može ići samo u izuzetnim okolnostima.

U primeni metoda troškovi plus poseban **problem** predstavlja alociranje opštih troškova na pojedine proizvode i usluge kod preduzeća koja imaju širi asortiman proizvoda. Što je učešće opštih troškova u ukupnim troškovima poslovanja veće a asortiman širi, to zahtev za preciznošću alokacije postaje značajniji. Kriterije za alokaciju opštih troškova računovodstvo traži u korelativnom odnosu između pojedinih proizvoda i određenih kategorija opštih troškova. Bogatstvo računovodstvene literature iz ove oblasti i značajno praktično iskustvo i pak nisu minimizirali određeni stepen arbitrarnosti u alokaciji opštih troškova na pojedine proizvode. [56]

Ovaj metod često sadrži u sebi „nepravično” zaračunavanje zajedničkih troškova: sa troškovima se opterećuju mesta koja nisu odgovorna za njihov nastanak. Međutim, glavni **nedostatak** metoda troškovi plus je u tome što ne uzima u razmatranje tražnju i konkurentsku aktivnost. To može ozbiljno da izmeni procenjenju prodaju i proizvodnju; pošto se cene po ovom metodu zasnivaju na pretpostavci da će prodaja biti onakva kao što je procenjena, to pogrešna procena može doneti mnogo nevolja. Firma može zaračunati suviše visoku ili suviše nisku cenu. Stopa dobiti koja se zaračunava na troškove većinom je orijentisana ka prošlosti i time gubi iz vida aktuelne ili buduće tržišne trendove.

Formiranje cena po metodu troškovi plus je, istorijski, najuobičajeniji postupak formiranja cena jer sa sobom nosi auru finansijske opreznosti. Finansijska opreznost, prema ovom gledištu, ostvaruje se putem formiranja cene svakom proizvodu ili

usluzi tako da donese fer prinos iznad svih troškova, alociranih u potpunosti i korektno. U teoriji, to je jednostavno ideja vodilja za profitabilnost; u praksi, to je plan za ostvarivanje prosečnog finansijskog rezultata.

Popularnost metoda troškovi plus primarno se zasniva na njegovoj jednostavnosti. Ovo je najjednostavniji mehanizam od svih za odluke o ceni. Troškove je lakše proceniti nego tražnju i verovatnije je da će ostati konstantni. Ako i konkurencija koristi isti metod, verovatno će troškovi i marže biti slični i onda će konkurencija cenom biti minimizirana. Mnoga preduzeća smatraju da je metod troškovi plus korektniji za kupca (kada se oseća nestašica proizvoda) i prodavca (kada je suviše proizvoda), smanjujući šanse da jedni nekorektno iskorišćavaju druge. Uz to, lako je opravdati cenu koja pokriva ukupne troškove.

Ovaj prilaz formiranju cena je najpogodniji u kategorijama proizvoda gde su tražnja i konkurentska struktura sasvim stabilni tokom vremena (prehrambeni proizvodi).

14.2 Formiranje cena po varijabilnim troškovima

Menadžeri marketinga često smatraju da verovatna tržišna cena proizvoda nije dovoljno visoka da pokrije ukupne troškove proizvodnje ili nabavke. Treba li takav proizvod da se proizvodi ili ne? U dugom roku, proizvod mora da ostvari prihod u iznosu barem jednakom ukupnim troškovima proizvodnje ili nabavke. Međutim, posmatrano na kratak rok, formiranje cena samo na varijabilnim (marginalnim ili direktnim) troškovima uči nas da firma može rentabilno da proizvodi neke proizvode čija je cena ispod ukupnih troškova (kratkoročna donja granica cene).

U kratkom roku, firma treba da proizvodi i prodaje proizvod sve dotle dok je prihod ostvaren prodajom proizvoda veći od njegovih varijabilnih troškova. Prihod koji je veći od varijabilnih troškova poznat je kao **kontribuciona marža** ili **kontribuciona dobit** i koristi se da apsorbuje deo ukupnih troškova firme. Može se izračunati kada se od ukupnog prihoda (UP) odbiju varijabilni troškovi (VT):

$$UP - VT = KD$$

ili kada se na fiksne troškove (FT) doda neto dobit (ND):

$$FT + ND = KD$$

Glavni **rizik** vezan za formulisanje cena na bazi varijabilnih troškova je u tome, što takva strategija povremeno podstiče rat cena, koji ima za posledicu gubitak dobiti za sve firme u grani. **Prednost** mu je što se izbegava neophodnost utvrđivanja ključeva

za alokaciju opštih troškova na proizvode u proizvodnom programu, što je neophodno kod metoda troškovi plus, kao i posebnog zaračunavanja stope dobiti na proizvode.

Ovaj postupak formiranja cena se može primeniti, pre svega, onda, kada se kapaciteti ne mogu iskoristiti na drugi način. Pri tom svakako treba voditi računa da preduzeće - posmatrano na dugi rok - mora da pokrije sve svoje troškove, ako ne želi samo sebe da ekonomski uništi. Formiranje cena po varijabilnim troškovima koje se usmerava na **upravljanje prihodima** (Yield Management) je uobičajeno gde fiksni troškovi čine veliki deo ukupnih troškova po jedinici. Avio-prevoznici, hoteli i železnice su grane sa visokim fiksnim troškovima koje mogu uspešno da koriste aspekte generiranja obima koristeći ovaj pristup u formiranju cena. EasyJet i Ryanair uspešno koriste ovu praksu u svojim strategijama marketinga. Ovi operatori radije pokrivaju njihove varijabilne troškove kada prodaju sedišta u avionu, nego što će da dopuste da avion poleti sa praznim sedištim. Naravno, pod pretpostavkom da ima dovoljno putnika koji plaćaju „punu cenu“, ovo je uspešan način ne samo da se ostvari doprinos profitu, već i da se istovremeno zagorča život konkurentima koji koriste metod troškovi plus.

Još jedan primer formiranja cena po marginalnim troškovima mogao bi se naći u hotelijerstvu. Hotelijeri znaju da ako hotelska soba nije prodana za određenu noć, onda je prihod koji bi se ostvario iznajmljivanjem sobe za tu noć izgubljen zauvek. Ovo je zbog karakteristike „nepostojanosti ili prolaznosti“ uslužnog proizvoda, tj. usluga ne može biti uskladištena i ponovo prodana drugom prilikom. Ovo nameće imperativ izbalansiranosti ponude i tražnje usluge. Cena je primarni mehanizam za ostvarivanje tog sklada. U slučaju da hotel snizi cenu neprodatim sobama, to bi omogućilo prodavcima da ostvare neki doprinos i sobe bi mogle da se iznajme uz popust ako ne bi mogla da se ostvari puna cena. Marginalno formiranje cena, posebno za usluge, ima smisla i popularno je. Međutim, ono nužno vodi ka varijacijama cena koje mogu da dovedu do nezadovoljstva i nepoverenja potrošača.[57]

14.3 Analiza prelomne tačke

Neki menadžeri marketinga koriste analizu prelomne tačke pri formiranju cena kao sredstvo koje je povezano sa metodom troškovi plus. **Analiza prelomne tačke** ocenjuje da li će firma uspeti da dođe u stanje ravnoteže, tj. da sa određenom cenom pokrije sve svoje troškove. Ovo je važno zbog toga što firma mora u dugom roku da pokrije sve troško-

ve ili se neće dugo zadržati u poslu. Metod se usmerava na **prelomnu tačku** (PT) - tačku gde su ukupni troškovi firme upravo jednaki ukupnim prihodima.

Postoje dva pristupa za utvrđivanje prelomne tačke: jedan je **grafički** - koji je velika pomoć u komuniciranju koncepta, ali ne i da se danas koristi od profesionalaca; drugi, koji se preporučuje, je **numerički**. Razmotrimo prvo grafički metod.

Da bismo bolje razumeli analizu prelomne tačke, pogledajmo sliku 11-6A, tipičan primer grafikona prelomne tačke. Ona stavlja u odnos ukupne prihode ($UP = X \cdot C$) sa ukupnim troškovima ($UT = FT + X \cdot VT$). Tačka gde se seku UP i UT ($UP = UT$) pokazuje obim proizvoda koji se mora prodati, da bi se došlo do prelomne tačke (ni dobit ni gubitak).

Kao pristup orijentisan na troškove, analiza prelomne tačke više stavlja naglasak na obim prodaje nego metod troškovi plus. Standardni model prelomne tačke ukazuje na dve vrste troškova: fiksne (FT) i varijabilne (VT). Na slici se vidi relativna dobit za svaki nivo prodaje ili proizvodnje. Gubitak može da se očekuje sve do obima proizvodnje od 50.000 jedinica ili 2.500.000 dinara prodaje za prelomnu tačku. Sama prelomna tačka je tačka u kojoj se seku ukupni prihodi i ukupni troškovi. Posle ovoga, može se anticipirati dobit. Napomenimo da se iznos dobiti teorijski povećava od prelomne tačke udesno, kako se povećava proizvedena količina. To nam obezbeđuje osnovu za formiranje cena. Slika 11-6A je korisno sredstvo za vizuelni prikaz poslovne situacije, ali je kao sredstvo menadžmenta suviše grubo da bi bilo od realne koristi.

Najbolji način za svako preduzeće da otkrije svoju prelomnu tačku je putem izračunavanja, tj. **numeričko** sredstvo. Prelomna tačka se može izračunati na sledeći način:

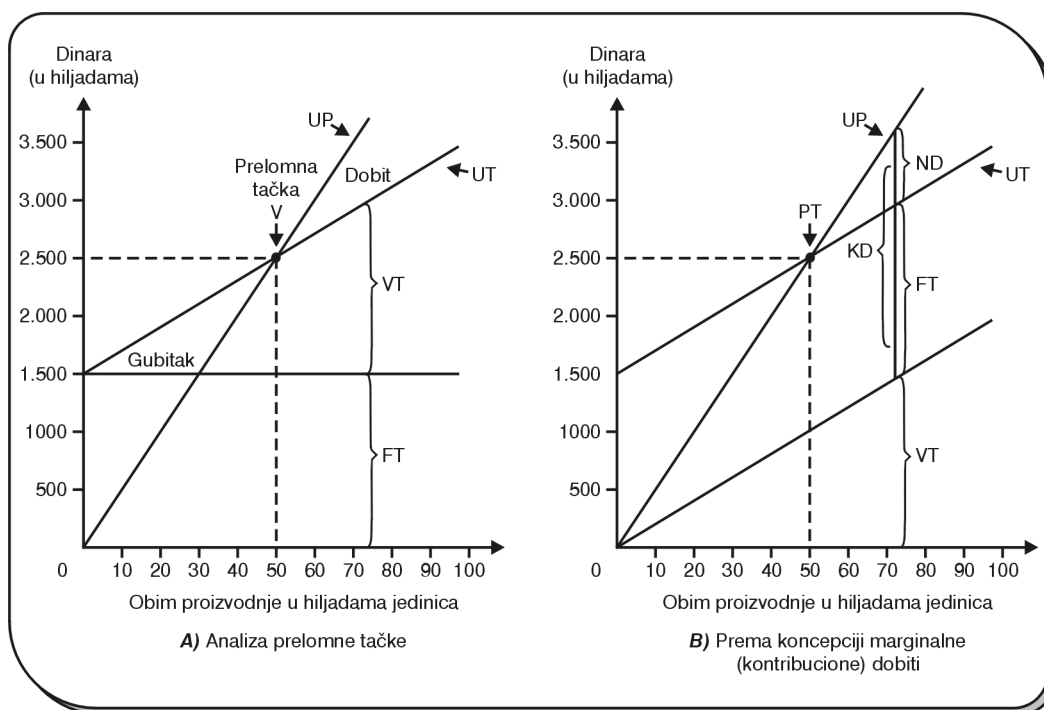
$$PT = \frac{FT}{C - VT}$$

Ako je kapacitet preduzeća 100.000 jedinica proizvoda u jednoj smeni, ako su $FT = 1.500.000$ dinara, $C = 50$, a $VT = 20$ dinara po jedinici proizvoda, kolika je PT? Primenom prednje formule dobijamo:

$$PT = \frac{FT}{C - VT} = \frac{1.500.000}{50 - 20} = 50.000 \text{ jedinica}$$

Razmotrimo izračunavanje prelomne tačke na sledećem primeru. Pretpostavimo da je porodica koja se bavi turizmom kupila veliku kuću i renovirala je za potrebe noćenja sa doručkom. Ukupni fiksni troškovi bili su \$ 400.000, od čega je \$300.000 plaćeno za kupovinu kuće, a \$100.000

Slika 11-6 Grafikon rentabiliteta



potrošeno na njeno renoviranje. Vlasnici procenjuju varijabilne troškove za čišćenje soba, popunu zaliha i ishranu gostiju na aproksimativno \$25 po danu. Ako bi vlasnici zaračunali gostima \$75 za prenoćište sa doručkom, prelomna tačka u jedinicama bila bi 8.000 noćenja $[400.000 / (75 - 25)]$. Ako bi bilo 20 soba i one bile prosečno tokom godine zauzete 50%, bilo bi potrebno 800 noći (nešto malo više od dve godine) da potpuno nadoknade svoju originalnu investiciju. Međutim, vrlo je verovatno da je kupovina finansirana tokom vremena i da su vlasnici dobili kredit uz kamatu, troškove i amortizaciju. Prema tome, pod pretpostavkom da vlasnici nisu dobijali plate ili zapošljavali dodatne radnike, vrlo je verovatno da su godišnji fiksni troškovi tu negde oko \$30.000. Nova prelomna tačka bila bi 600 noćenja $[30.000 / (75 - 25)]$, što bi predstavljalo 60 dana uz prosečno korišćenje kapaciteta od 50%. Svaka promena u fiksnim troškovima ili kontribucionoj marži može da ima značajan uticaj na prelomnu tačku. Na primer, ako vlasnici formiraju suviše visoku cenu, a potrošači su spremni da plate samo \$50 za noć, onda će se prelomna tačka pomeriti na 1.200 noći ili duplo više od originalne procene.[59]

Pošto preduzeće ne interesuje samo **količina** (broj) prodatih jedinica, već i **vrednost** prodaje da bi se došlo do prelomne tačke, taj iznos dobijamo po formuli:

$$PT = \frac{FT}{1 - \frac{VT}{C}} = \frac{1.500.000}{1 - \frac{20}{50}} = \frac{1.500.000}{0,60} = 2.500.000 \text{ dinara}$$

Pri obimu proizvodnje od 50.000 jedinica i ostvarenoj prodaji od 2.500.000 dinara, ostvaruje se ravnoteža UT i UP.

Grafikon takođe prikazuje neke uobičajene pretpostavke, učinjene da bi se uprostila analiza prelomne tačke. Pretpostavlja se da je kriva UP prava linija, što znači da se sve što se proizvede može i prodati po istoj ceni. Uz to, pretpostavlja se da je i kriva UT prava linija. To znači da su prosečni varijabilni troškovi (PVT) isti na različitim obimima proizvodnje, a da se u ukupnom iznosu proporcionalno povećavaju sa obimom proizvodnje, dok FT ostaju konstantni sa obimom proizvodnje.

Razlika između UP i UT za dati obim proizvodnje je dobit ili gubitak. Grafikon pokazuje da ispod prelomne tačke, ulevo, UT su veći od UP i preduzeće doživljava gubitak. Preduzeće ostvaruje dobit iznad prelomne tačke (udesno). Međutim, firma će dostići prelomnu tačku, ili van nje u oblast dobiti, samo ako bude mogla da proda najmanje 50.000 jedinica po ceni od 50 dinara, odnosno ostvari UP od 2.500.000 dinara.

Analiza prelomne tačke (grafikona rentabiliteta) može biti veoma korisna, ako se adekvatno upotrebi.

Prelomna tačka, **u jedinicama proizvoda**, može se izračunati kada se FT podele sa doprinosom pokriću fiksnih troškova odnosno stopom kontribucione marže (dobiti) (SMD), pa je tako:

$$FT = 1.500.000; C = 50; VT = 20;$$

$$SMD = C - VT = 50 - 20 = 30 \text{ i}$$

$$PT = 1.500.000 : 30 = 50.000 \text{ jedinica.}$$

Kada malo razmislimo o ovoj formuli, vidimo da ona ima smisla. Da bismo došli do nje, moramo da pokrijemo ukupne FT. Prema tome, moramo da izračunamo doprinos ili kontribuciju koju treba da ostvari svaka jedinica da se pokriju ukupni FT (posle plaćanja za VT za proizvodnju proizvoda). Kada podelimo ukupne FT, koji moraju biti pokriveni, sa ovim doprinosom FT po jedinici proizvoda, dobićemo prelomnu tačku izraženu u broju jedinica.

Iz ovoga se može zaključiti da, ako firma proda 50.000 jedinica, tačno će pokriti sve svoje FT i VT. Ako proda samo jednu jedinicu više, počće da ostvaruje dobit - u ovom slučaju 30 para po jedinici. Napomenimo da, kada su FT jednom pokriveni, deo prihoda koji je ranije odlazio na pokriće FT, sada je **dobit**.

Umesto da prikazuje razliku između UP i UT da bi tako mogla da se izmeri dobit na različitim nivoima proizvodnje, analiza kontribucije pokazuje razliku između UP i VT, da bi izmerila doprinos FT i dobiti, koji se ostvaruje na različitim nivoima proizvodnje (slika 11-6B). Doprinos proizvoda je onda UP -VT. Prednost ovog metoda je u tome što usmerava pažnju na kritičnu tačku, da svaki prihod iznad VT ostvaruje kontribuciju opštim troškovima i dobiti. Onda se mogu izračunati različiti doprinosi pri različitim cenama i obimima proizvodnje. Primećuje se da kriva FT na ovom grafikonu ima drugačiji položaj, jer se ovde prvo podmiruju VT, a onda ako nešto ostane od ostvarenog prihoda od prodaje proizvoda ide na pokriće njegovih FT i eventualno ostvarivanje neto dobiti (ND).

Glavno **ograničenje** grafikona rentabiliteta kao realističkog sredstva za formiranje cena je u tome, što ignoriše tražnju po različitim cenama. Kriva prihoda prikazuje samo kakav će biti prihod pri različitim cenama, **ako** (a to je veliko pitanje) dati broj jedinica može biti prodat po ovim cenama. Kompletiran grafikon rentabiliteta prikazuje samo iznos koji treba da bude prodat po utvrđenoj ceni za prelomnu tačku. Grafikon nam ne kaže da li zaista **možemo** da prodamo tu količinu. Količina koju će tržište da kupi po datoj ceni može biti prilično ispod prelomne tačke.

Ovaj nedostatak u analizi prelomne tačke može biti otklonjen procenom ukupne tražnje, koja stvarno postoji pri svakoj od nekoliko različitih tržišnih cena. Onda ova tržišna informacija može biti nanesena na grafikon rentabiliteta. Da bi maksimirao profit, menadžment pronalazi tačku na krivi tražnje koja ima najveću vertikalnu udaljenost od krive UT. Najbolja prodajna cena je ona, koja je predstavljena krivom prihoda koja seče ovu tačku na krivi

tražnje. Ovim presekom se, takođe, određuje optimalni nivo proizvodnje.

15 METODI FORMIRANJA CENA ZASNOVANI NA TRAZNJI

Sve veći broj kompanija bazira njihove cene na percipiranoj vrednosti proizvoda. **Formiranje cena zasnovano na percipiranoj vrednosti, vrednosti u upotrebi ili vrednosti za kupca**, kako se još naziva, koristi kupčeve percepcije vrednosti, a ne troškove prodavca kao ključ za formiranje cene. Na kraju krajeva, kupac će odlučivati o tome da li je cena proizvoda ispravna. Kada kupci kupuju proizvod, oni razmenjuju nešto od vrednosti (cenu) da bi dobili nešto od vrednosti (beneficije posedovanja ili korišćenja proizvoda). Uspešno formiranje cena koje je orijentisano ka kupcu podrazumeva da se shvati koliko kupci vrednuju koristi koje dobijaju od proizvoda i utvrđivanje cene koja apsorbuje ovu vrednost. Formiranje cene zasnovane na vrednosti za kupca znači da menadžer marketinga ne može da oblikuje proizvod i marketing program i onda odredi cenu. Cena se razmatra sa ostalim varijablama marketing miksa **pre** nego što se uradi program marketinga. Kompanija koristi necenovne varijable u marketing miksu da stvori percipiranu vrednost u mislima kupca, određujući cenu koja odgovara percipiranoj vrednosti.

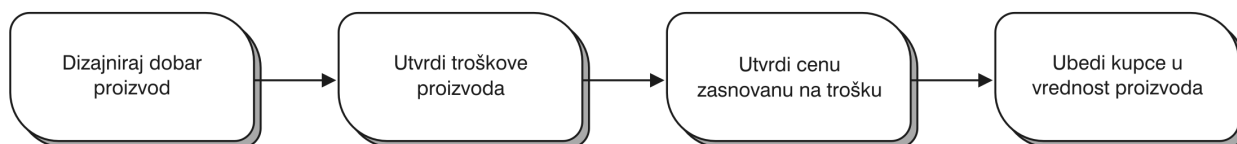
Slika 11-7 upoređuje dva načina formiranja cena: na bazi troškova i na bazi vrednosti. Formiranje cena na bazi troškova podstaknuto je proizvodom. Kompanija dizajnira ono što smatra da je dobar proizvod, sabira troškove proizvodnje proizvoda i određuje cenu koja pokriva troškove plus željena dobit. Marketing onda mora da ubedi kupce da vrednost proizvoda po toj ceni opravdava njegovu kupovinu. Ako se ispostavi da je cena proizvoda suviše visoka, kompanija mora da odredi nižu maržu ili da smanji prodaju, a i jedno i drugo imaju za rezultat razočaravajuću dobit.

Formiranje cena zasnovano na vrednosti obrće ovaj proces. Troškovi igraju važnu ulogu u utvrđivanju cene. Ali, kao i sve drugo u marketingu, dobro formiranje cene polazi od kupca. Kompanija postavlja svoju željenu cenu, bazirajući se na kupčevim percepcijama vrednosti proizvoda. Željena vrednost i cena onda podstiču odluku o dizajnu proizvoda i koji troškovi treba da budu zaračunati. Kao rezultat toga, formiranje cene počinje sa analizom potreba potrošača i percepcijom vrednosti i određuje se cena koja će biti u skladu sa vrednošću koju je uočio potrošač.[60]

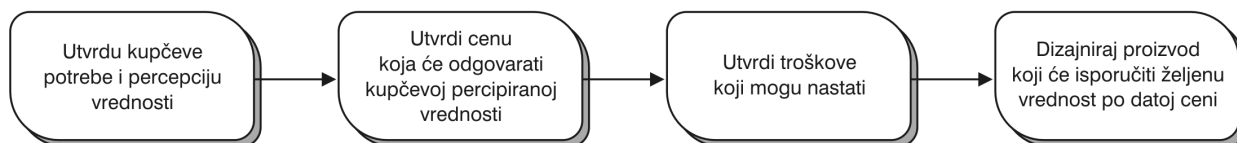
Važno je potsetiti da „dobra vrednost” nije isto što i „niska cena”. Kompanija koja koristi formira-

Slika 11-7 Formiranje cena na bazi troškova u odnosu na formiranje cena na bazi vrednosti[61]

Formiranje cena na bazi troškova



Formiranje cena na bazi vrednosti



nje cene zasnovano na vrednosti mora da pronađe koju vrednost kupac pripisuje različitim konkurentskim ponudama. Međutim, kompanijama je često teško da izmere vrednost koju će kupci da pripisu njihovim proizvodima. Na primer, relativno je lako izračunati troškove sastojaka u obroku u luksuznom restoranu. Ali je vrlo teško asignirati vrednosti za ostala zadovoljstva kao što su ukus, ambijent, relaksacija, konverzacija i status. A ove vrednosti će varirati kako za različite potrošače, tako i za različite situacije.

Pa ipak, potrošači će koristiti ove percipirane vrednosti za ocenu cene proizvoda, tako da kompanija mora da ih izmeri. Ponekad, kompanije pitaju potrošače koliko bi platili za osnovni proizvod i za svaku korist koja im se dodatno ponudi. Ili kompanija može da obavi eksperimente radi testiranja percipirane vrednosti različitih ponuda proizvoda. Prema staroj ruskoj poslovice, na svakom tržištu postoje dve budale - jedna koja traži mnogo i druga koja traži malo. Ako prodavac zaračuna više od kupčeve percipirane vrednosti, prodaja kompanije će ispaštati. Mnoge kompanije precenjuju svoje proizvode i njihovi proizvodi se zato loše prodaju. Ako prodavac zaračuna manje, formira suviše nisku cenu, njegovi proizvodi će se prodavati vrlo dobro, ali će ostvariti manji prihod nego ako bi im cena bila formirana na nivou percipirane vrednosti.[62]

Uočena vrednost je uvek relativna. Mada je apsolutni nivo uočene vrednosti vašeg proizvoda važan, da bi koncept mogao da se koristi za formiranje cena, važno je da se zna kako kupci vrednuju konkurentne opcije. Ovde se eksplicitno razmatraju tri moguća odnosa između percipirane vrednosti, cene i troška, ignorišući trenutnu konkurenciju. Napomenimo da smo u sve tri situacije pretpostavili da je cena veća od troška:[63]

- percipirana vrednost > cena > trošak
- cena > percipirana vrednost > trošak
- cena > trošak > percipirana vrednost

U prvom slučaju, menadžer marketinga određuje cenu, namerno ili nenamerno, ispod onoga što bi kupci bili spremni da plate za proizvod ili uslugu. Sa stanovišta kupca, o proizvodu se može pregovarati. Teško je utvrditi da li je niska cena greška. U nekim slučajevima, činjenica da je cena utvrđena ispod kupčeve vrednosti imaće za rezultat nestajanje i stvoriti probleme proizvodnji i distribuciji. Proizvod se može namerno podceniti, iz strateških razloga, što se često naziva vrednosno formiranje cena ili nastojanje da se kupcu pruži izuzetno dobra vrednost. Ovaj termin treba razlikovati od **formiranja cena po vrednosti**, koje znači postavljanje cene na nivou koji ste utvrdili da predstavlja kupčevu percipiranu vrednost za vaš proizvod.

U drugom slučaju, menadžer marketinga određuje cenu koja je viša od onoga što je ciljno tržište spremno da plati. Kupci na ovu situaciju gledaju kao na loš posao i, izuzev ako preduzeće ima monopol ili neku drugu vrstu tržišne moći, neće kupiti. Kupci vam stavljaju do znanja da postoji problem nekupovanja. Međutim, čekanje na reakciju kupaca je skupa forma istraživanja marketinga, jer kupci mogu kupiti druge marke i za neko vreme nestati sa tržišta. Rešenje je očigledno: neophodna je neka vrsta sniženja cene ili povećanja u kupčevoj vrednosti. Međutim, bez poznavanja percipirane vrednosti ili spremnosti da se plati, nećete znati za koliko da snizite cenu. U ovom slučaju, kao referentna tačka često služi konkurent. Sniženja cena kao odgovor na niže uočenu vrednost su vrlo uobičajena.

Treća situacija, jasno, predstavlja neuspeh. Takvi proizvodi se obično eliminišu u procesu razvoja novog proizvoda. Ako ne, oni se konačno povlače sa tržišta.

Postoje dva tipa formiranja cena zasnovanih na vrednosti: **formiranje cene dobre vrednosti** i **formiranje cene dodavanjem vrednosti**.

Da bi povećale svoju cenovnu moć, mnoge kompanije su prihvatile **strategije formiranja cena dodavanjem vrednosti**. Umesto da snižavaju cene da bi parirale konkurentima, one dodaju svojstva koja uvećavaju vrednost i usluge da bi diferencirale svoje ponude i tako podržale više cene. Razmotrimo različite cene koje različiti restorani zaračunavaju za isti artikal. Potrošač koji želi šoljicu kafe i parče pite sa jabukama može da plati \$2 dolara u uglu dragstora, \$3 u porodičnom restoranu, \$4 u kafeu hotela, \$7 za uslugu donošenja u sobu u hotelu, a \$8 u elegantnom restoranu. Svaki sledeći restoran može da zaračuna više zbog vrednosti koja se dodaje svakim tipom usluge.[64]

Ovaj metod se često koristi kod kompanija koje nastoje da kreiraju imidž visoke vrednosti kao što su budžetski hoteli i restorani sa brzom uslugom. Budžetski hoteli nastoje da zadrže liderstvo u vrednosti nuđenjem najniže moguće cene za minimum pogodnosti. Ekonomski hoteli nastoje da zadrže jasnu „distancu cene” od srednje i visoke cene (vidi pozicioniranje cene). Hoteli na gornjem kraju, luksuzni, prestižni hoteli, često preuzimaju ulogu liderstva u odlukama o ceni utvrđujući gornji „plafon” za cenu.

U industriji serviranja hrane, ovaj koncept se tretira neznatno drugačije. Restorani koji slede ovu strategiju nastoje da zaračunaju najnižu moguću cenu, ali samo za odabrane artikle. Ovi artikli se označavaju kao lideri vrednosti. Ostali artikli u meniju imaju cene na normalnom nivou.

Formiranje cena na bazi vrednosti dobro se uklapa u savremena razmišljanja o **tržišnom pozicioniranju**. Preduzeće razvija koncept proizvoda za određeni ciljni segment imajući u vidu određeno tržišno pozicioniranje u odnosu na cenu, kvalitet i uslugu. Onda menadžment donosi inicijalnu odluku o ponuđenoj vrednosti i ceni. Zatim procenjuje obim za koji se nada da može da proda po toj ceni. To sugeriše potreban kapacitet pogona, investicije i troškove po jedinici. Menadžment onda izračunava da li će proizvod doneti zadovoljavajuću dobit pri odabranoj ceni i troškovima. Ako je odgovor **da**, preduzeće ide dalje sa razvojem proizvoda. Inače preduzeće odbacuje ideju.[65]

Neki popularni pristupi formiranja cena koji su orijentisani ka tražnji zasnovani su na potrošačevim percepcijama vrednosti. Ove prakse **psihološkog formiranja cena** pokazale su se uspešnim, bazirajući se na svojoj sposobnosti da utiču na potrošačeve percepcije cene. U širem smislu, u psihološku politiku cena se može grupisati nekoliko politika cena. Generalno, termin obuhvata sve tehnike koje pokušavaju da izazovu određenu reakciju ko-

ja je bazirana na ceni. Neki autori smatraju da se psihološki elementi mogu primeniti kod cena prestiža, neparnih cena, linije cena, vodećih cena, privlačnih cena i sniženja cena.

Termin **psihološko formiranje cena** označava onu praksu u formiranju cena koja stavlja poseban naglasak na formiranje cena sa stanovišta kupca. Koristi se kada firma pokušava da se orijentiše na neekonomske potrebe potrošača. U korišćenju psihološkog formiranja cena, prodavac razmatra psihologiju cene, a ne jednostavno ekonomiju odnosno ne odlučuje „racionalno”. Način na koji kupac percipira cenu je mnogo važniji u donošenju odluke nego šta je stvarno cena. Izvesne cene su važne za ljude, zbog toga što sugerišu nešto o proizvodu ili zbog toga što mogu da indiciraju drugim ljudima nešto o njegovom vlasniku.

15.1 Cene prestiža

Jedno od uobičajenih, ali često nelogičnih korišćenja cene je **upotreba cene kao indikatora kvaliteta, statusa ili prestiža**. Kada se nađu u situaciji da biraju između više alternativnih proizvoda, koji su sasvim slični izuzev što se razlikuju po ceni, potrošači često biraju najskuplji proizvod, pretpostavljajući da on mora biti bolji, jer je skuplji. Ovde je cena upotrebljena da se oceni kvalitet, kada je potrošačevo znanje o proizvodu ograničeno, bilo zbog njegove komplikovanosti ili nedostatka ranijeg iskustva sa njim. Istraživanjima je ustanovljeno da je povezivanje cene i kvaliteta prisutno, kako kod muškaraca tako i kod žena, i da nije vezano za doba starosti ili nivo obrazovanja. Za takve kupce relativno visoka cena znači visok kvalitet ili status. Ove cene se ponekad nazivaju **cene prestiža**. O ovome je već bilo reči kod strategija pozicioniranja cena. Cene prestiža koriste firme koje imaju proizvode sa snažnim odnosima cena-kvalitet na tržištima sa neelastičnom tražnjom. Ove firme formiraju visoku cenu i nastoje da stvaraju vrednost preko drugih atributa vezanih za kvalitet, kao što su usluge i atmosfera. Ovaj pristup je uobičajen kod hotela sa pet zvezdica i luksuznih restorana. Hoteli Ritz-Carlton, na primer, nikada ne žele da konkurišu sa drugim hotelima na bazi cene. Umesto toga, kompanija konkuriše samo na bazi usluga i vrednosti unikatnog, visoko-kvalitetnog ugođaja koje pružaju gostima hotela.

U nekim situacijama, suprotno standardnoj ekonomskoj teoriji, viša cena može da dovede pre do veće prodaje nekog artikla nego niža cena. Ovo se događa kada se cena koristi kao signal da je proizvod visokog kvaliteta. Automobili Rolls-Royce, parfemi Chanel, nakit Cartier, švajcarski satovi

imaju element prestižnih cena u sebi i mogu se lošije prodavati pri nižoj ceni nego pri višoj ceni. Noviji uspeh švajcarskog proizvođača satova TAG Heuer je dobar primer. Kompanija je povećala prosečnu cenu svojih satova od \$250 na \$1.000 i njen obim prodaje se usedmostručio.[66]

Jedan od razloga za postojanje takvog odnosa je zbog *statusa*, *ekskluzivnosti* ili *prestiža*. Visoka cena znači da je mali broj kupaca može sebi priuštiti. Rolex bi mogao da zaračuna daleko nižu cenu za svoje satove i još uvek da ostvari profit. Međutim, zbog toga što mali broj kupaca može sebi da dozvoli da potroši hiljade dolara za sat, mali broj će i posedovati Rolex.

Drugi primer snažne veze cena-uočeni kvalitet se događa kada je teško oceniti kvalitet proizvoda pre kupovine ili ga je uopšte teško oceniti. Ovi proizvodi se često nazivaju *proizvodi iskustva* (ako morate da probate proizvod pre nego što ocenite njegov kvalitet) ili *proizvodi poverenja* (ako je čak i posle kupljenog i korišćenog proizvoda ili usluge još uvek teško oceniti kvalitet). Primeri za prvo su mnoge usluge, kao što su friziranje i usluge advokata. Primer za drugo su opravka kola kao što je opravka kočnica (vozač obično ne može da vidi šta se događa) i vino (gde jedino eksperti mogu da naprave razliku između različitih nivoa kvaliteta).[67]

Cene prestiža su još jedan od izuzetaka, gde nije prisutan negativan nagib krive tražnje. Ovaj fenomen je u ekonomskoj teoriji poznat kao *Veblenov efekat* ili *snobovski efekat*, gde povišenje cena nekih modnih i luksuznih dobara dovodi do porasta, a ne do pada tražnje za njima (slika 4-5). Realno posmatrano, nije nelogično da u određenim okolnostima viša cena može da privuče više kupaca nego niža cena, jer vrlo niska cena može dovesti u sumnju kvalitet proizvoda.

Kada proizvod ima implikacije na društveni položaj, kao i kada kupac ima teškoća u oceni njegovog kvaliteta i funkcionisanja, kupac može da odbije proizvod ako se prodaje po relativno niskoj ceni. Za neke proizvode (dijamanti, nakit, parfemi, alkoholna pića, krzno, sportski automobili) neki potrošači smatraju da se kvalitet poboljšava sa cenom. Pošto cena ovde sugeruje kvalitet, a kvalitet je važan kriterij za kupovinu neke robe, to viša cena može da dovede do veće prodaje nekog artikla nego niža cena.

Da bi formiranje cena prestiža bilo uspešno, potrebno je da budu prisutne nekoliko, ako ne i sve, sledeće karakteristike. Prvo, između raspoloživih proizvoda treba da postoji velika razlika u kvalitetu. Drugo, običan potrošač ne bi trebalo da bude sposoban da oceni ove razlike u kvalitetu. Treće, sa

donošenjem pogrešnih odluka i pribavljanjem proizvoda lošeg kvaliteta trebalo bi da je povezan visok nivo rizika. Četvrto, proizvod u pitanju bi trebalo da bude vidljiv za ljude koji imaju uticaja na kupca - tj. ljudi će videti novi proizvod kupca i individualno ga oceniti ili u najmanju ruku imati mišljenje o kupovini. Svi ovi faktori podstiču potrošača da cenu posmatra kao indikator kvaliteta.[68]

Koliko je validna osnova za formiranje cena prestiža, tj. da li viša cena znači i viši kvalitet? To ostaje kontroverzno mesto u marketing profesiji, ali čini se da nedostaje dovoljno analitičkih podataka da se podrži konzistentna veza između visoke cene i visokog kvaliteta.

Mada i formiranje cena prestiža i formiranje inicijalnih visokih cena („skidanje kajmaka”) imaju za rezultat visoku cenu, između njih postoje dve velike razlike. Prvo, sami ciljevi dva metoda su različiti. Sa formiranjem cena prestiža, prodavac želi da koristi cenu kao komponentu ukupnog imidža proizvoda, dok formiranje inicijalnih visokih cena ima specifičan cilj ostvarivanja visokog nivoa dobiti. Drugo, formiranje cene prestiža je dugoročna strategija, dok je „skidanje kajmaka” obično kratkoročna tehnika da se ubere dobit dok se ne pojavi konkurencija.[69]

Praksa koja je u neku ruku slična formiranju cena prestiža je *podizanje* cena proizvoda da bi se prodalo *više* jedinica. Ova praksa obično nema za rezultat veći prestiž za kupca (posebno ako je originalna cena bila niska), već će da sugeriše da je proizvod boljeg kvaliteta nego što je njegova ranija niska cena mogla da sugeriše. To je često dovoljno da se poveća prodaja proizvoda, posebno ako konkurencija takođe ne poveća cene.

15.2 Neparne (magične) cene

Jedna od formi psiholoških cena su tzv. *neparne* ili *magične cene*. Termin se u literaturi koristi na dva načina. Jedan se odnosi na završavanje cene sa neparanim brojem, dok drugi znači cenu koja je upravo ispod zaokruženog broja, da bi se stvorila percepcija da je proizvod jeftiniji. Cene se postavljaju tako da umesto zaokruženih punih cifara imaju neparne brojeve, obično 9, a ređe 3 i 5. Po ovom metodu, cena umesto da bude 100 dinara, ona je formirana na 99 dinara, ili umesto da je 1.000 dinara, ona je 995 dinara. Na primer, hoteli koriste cenu od \$99 umesto \$100. I mnoge stavke u jelovniku su sa cenama koje se završavaju sa 95 ili 99. Teorija kaže da ljudi čitaju i procesuiraju cenu s leva na desno, zaokružujući je na niži broj. Metod se zasniva na verovanju da neparne cene stvaraju iluziju niskih cena i na taj način dovode do veće prodaje. Argu-

ment je da potrošači podsvesno osećaju da je cena od 99 dinara niža od 100 dinara ili da je cena od 995 dinara znatno niža od 1.000 dinara. Drugim rečima, čak i ako je razlika između neparanih i zaokruženih cena mala, smatra se da to može biti dobar psihološki apel, jer su neparne cifre cena znak i ostavljaju utisak da je cena snižavana koliko je to zaista bilo moguće (do poslednje pare) i dubioznog verovanja da potrošač može misliti da je cena od 995 dinara bliža ceni od 900 nego ceni od 1.000 dinara.

Postoji malo dokaza koji bi podržali činjenicu da nezaokružene cene imaju značajan uticaj na potrošača. Empirijska izučavanja nisu utvrdila jasne razloge za i protiv ove prakse. Sve se više prihvata zaključak da nema ničeg posebno magičnog u neparanim cenama. One mogu da privuku potrošača koji vodi računa o svakoj pari, ali i da odbiju druge kupce. Odluka da li da se ide ili ne na neparne cene, treba da se zasniva na željenom ugledu prodavnice, hotela ili restorana. Ova politika se izbegava kod proizvoda velike vrednosti ili veoma retkih proizvoda i kod prodavnica, hotela, restorana koji uživaju dobar glas. Bolja ženska haljina sigurno će pre imati namerno formiranu zaokruženu cenu od npr. 10.000, a ne 9.999 dinara. Ovde, za razliku od prethodnog slučaja, najpre se želi da stvori impresija više cene a otuda i višeg kvaliteta.

Neparne cene koje su za jedan ili dva dinara niže od sledeće više zaokružene cene kao praksa trgovinskih organizacija uobičajene su u formiranju prodajnih cena do određenog nivoa (npr. do 500 dinara). Van tog nivoa, više je uobičajeno umanjeње cene za 5 dinara. Ideja neparanih cena se primenjuje i u prodaji roba čija je cena po jedinici veoma visoka, kao što su automobili, tzv. bela tehnika, nameštaj, a neparni brojevi se pre izražavaju u stotinama i hiljadama dinara, nego u dinarima.

16 METODI FORMIRANJA CENA ZASNOVANI NA KONKURENCIJI

Osnovna ideja ovog pristupa je, sama po sebi, jasna: preduzeće će imati muke da nađe kupce za svoje proizvode ako su njegove cene znatno iznad cena konkurencije, svakako pod pretpostavkom da su svi ostali faktori isti. S druge strane, niske cene nekog ponuđača mogu da dovedu do žestoke reakcije konkurencije.

Iz ovih razloga preduzeće može biti prisiljeno - bez obzira na sopstvenu situaciju sa troškovima - da se manje ili više usmerava prema cenama konkurencije odnosno da u ekstremnom slučaju ove imitira.

Ni metodi formiranja cena koji se zasnivaju na troškovima, a ni oni koji se zasnivaju na tražnji, ne uzimaju konkurenciju eksplicitno u obzir. Brojni metodi formiranja cena pripisuju konkurenciji dominantnu ulogu. Svoje mišljenje o vrednosti proizvoda potrošači zasnivaju i proveravaju na cenama koje konkurenti zaračunavaju za iste proizvode. Poznato je da se mnoge firme skoro u celosti oslanjaju na konkurenciju pri određivanju cena. One postavljaju cene koje su na nivou tržišnih ili nešto iznad ili ispod cene koja se ostvaruje na tržištu, cene koja važi za granu u celini. Usmeravajuća snaga u formiranju cene je ponašanje konkurencije. Za firme koje određuju cene na ovaj način kaže se da slede politiku cena koja je orijentisana na konkurenciju. Dve glavne forme određivanja cena sa orijentacijom na konkurenciju su: 1) formiranje cena po važećoj, tekućoj tržišnoj ceni i 2) formiranje cena putem konkurentskog nadmetanja.

U načelu, preduzeće može da formira cene svojim proizvodima i uslugama tako da *parira* konkurenciji, da odredi *višu* ili *nižu* cenu. Svaka od ovih alternativa ima svoje prednosti i nedostatke.

1. Formiranje cene polazeći od tekuće tržišne cene (konkurentsko pariranje). Kod metoda formiranja cena *polazeći od tekuće tržišne cene* (Going-rate pricing) ili *konkurentskog pariranja*, firma bazira svoju cenu uglavnom na cenama *konkurenata*, uz manje poklanjanje pažnje *sopstvenim* troškovima ili tražnji. Firma može da odredi istu, višu ili nižu cenu od njenih glavnih konkurenata. U oligopolskim industrijama koje prodaju proizvode kao što su čelik, papir ili đubrivo, firme normalno zaračunavaju iste cene. Manje firme „slede lidera”: one menjaju njihove cene kada tržišni lider menja cenu, a ne kada se menjaju njihovi sopstveni troškovi ili tražnja. Neke firme mogu zaračunati manje ili više, ali iznos razlike drže konstantnim.

Ovo je vrlo popularan sistem formiranja cena. Kada je teško izmeriti elastičnost tražnje ili utvrditi sopstvene troškove, gde je grana zrela i postoji neznatna diferencijacija proizvoda, firme smatraju da je tekuća tržišna cena svrsishodno rešenje i da predstavlja kolektivni stav grane zainteresovane za formiranje cene koja donosi fer prinos. Takođe smatraju da će pridržavanje tekuće tržišne cene da spreči štetne ratove cena, koji će ugroziti profite svih firmi u grani.[70]

Menadžment može da odluči da u nekoliko situacija formira cene baš na *konkurentskom nivou*. Firma će najverovatnije da koristi ovaj metod određivanja cena kada je tržište veoma konkurentno, a njen proizvod nije značajno diferenciran od konkurentskih proizvoda. Ovaj metod formiranja cena,

u nekoj meri, odražava tržišne okolnosti koje su paralelne onima koje se sreću u uslovima savršene konkurencije. To jest, odsutna je uspešna diferencijacija proizvoda, kupci i prodavci su dobro informisani o tržišnim prilikama i prodavac nema značajniju kontrolu nad prodajnom cenom. Većina proizvođača poljoprivrednih proizvoda i male firme koje proizvode dobro poznate, standardizovane proizvode - svi redovno koriste metod formiranja cena baziran na tržištu.

Metod se takođe koristi kada postoji tradicionalni ili „uobičajeni” nivo cena. Na ovaj način tradicionalno formiraju cene npr. proizvođači slatkisa, osvežavajućih pića, cigareta i žvakaćih guma. Kada rastući troškovi izvrše pritisak na uobičajenu cenu, prodavci često prilagode svoje troškove prema uobičajenoj tržišnoj ceni putem smanjenja količine (veličine) ili kvaliteta proizvoda.

Mnoge organizacije nastoje da utvrde cene koje su, u proseku, iste kao one koje su formirali njihovi najvažniji konkurenti. Automobili iste veličine i sa ekvivalentnom opremom nastoje da imaju iste ili vrlo slične cene. Ova strategija znači da organizacija koristi cenu kao indikator ili osnovnu liniju. Kvalitet u proizvodnji, bolja usluga, kreativnost u propagandi ili neki drugi instrument marketing miksa se koriste da privuku kupce koji su zainteresovani za proizvode u određenoj kategoriji cene. Ključ za sprovođenje ove strategije su tačna definicija konkurencije i poznavanje cena konkurenata.

2. Formiranje cene iznad konkurenata. Proizvođači i detaljisti ponekad određuju njihove cene *iznad* tržišnog nivoa. To može biti urađeno od proizvođača koji sledi strategiju skidanja kajmaka. Formiranje cena iznad tržišnih u načelu zahteva jasnu prednost u nekom necenovnom elementu marketing miksa, obično dobro funkcioniše samo kada je proizvod distinktivan ili kada prodavac uživa stečeni prestiž u svojoj oblasti. Ključ je da se dokaže kupcima da proizvod opravdano zaslužuje premijsku cenu. Među proizvođačima satova, Rolex se ponosi sa naglašavanjem da proizvodi jedan od najskupljih satova koje možete da kupite - jasan primer formiranja cena iznad tržišnih. Mnogi gradovi imaju prestižne prodavnice odeće, obuće ili nakita, gde su cene primetno iznad konkurentskog nivoa određenog od drugih prodavnica koje prodaju istu robu.

Kada neka prodavnica planira da formira cenu za većinu, a možda i sve artikle u svom asortimanu koja je viša nego što su cene konkurenata, pretpostavka je da cene nisu od glavnog interesa za kupce zbog toga što su veoma poželjni ostali elementi

maloprodajnog miksa. To može da bude veoma širok asortiman, ekskluzivni proizvodi ili usluge ili veoma moderna roba, izvanredne dodatne usluge kao što su krediti pod povoljnim uslovima, besplatno dopremanje robe do stana kupca, besplatne prepravke na kupljenoj robi, veoma velika ugodnost kupovanja sa stanovišta lokacije i radnog vremena, renome prodavnice, čija unutrašnjost treba da odražava atmosferu ekskluzivnosti, dobro obučeno prodajno osoblje, intenzivna propaganda i slično.[71]

Cena se postavljaju iznad tržišne u slučaju da odražava imidž kvaliteta ili unikatan status proizvoda. Proizvod može biti nov ili imati svojstva koja nemaju proizvodi konkurenata, ili sama organizacija može da uživa tako snažnu reputaciju da je sam „imidž brenda” dovoljan da zaslužuje premijsku cenu. Ovde se kao primeri mogu navesti turističke destinacije koje su vrlo poznate, kao neke elitne destinacije u Karibima ili skijaški centri u Alpima, Ritz hoteli itd.

3. Formiranje cena ispod konkurenata. Varijacija formiranja cena zasnovanih na tržištu je da se odredi cena na nekoj tački *ispod* konkurentskog nivoa. Ovaj metod formiranja cena se obično koristi kod diskontnih detaljista i proizvođača svih generičkih proizvoda. Ove prodavnice nude manje usluga i posluju po principu niske marže i visokog obima.

Strategija ispod tržišne cene se praktikuje samo kada se sa potencijalnim uštedama može privući dovoljan broj mušterija. Niske cene su obično povezane sa niskim troškovima poslovanja, ograničenim asortimanom, nema dodatnih usluga, koristi se samousluživanje, asociraju na nizak kvalitet robe. Diskontne kuće, kao organizaciona forma maloprodaje, upravo su poznate po tome što uspešno kombinuju niske cene sa redukcijom usluga i troškova. Nisko-budžetski avio-prevoznici su izvanredan primer ove politike.

Iako je politika niskih cena često uspešna i popularna kod potrošača, ona se ne praktikuje često, jer dovodi do rata cena. Obično se ograničava na jedan proizvod ili ograničeni broj artikala sa visokim koeficijentom obrta, jer rata cena može da dovede cene do veoma niskog nivoa. Mnogi ratovi cena se obično završavaju posle kratkog preliminarnog okršaja, tj. perioda za koji se konkurenti prilagode sniženoj ceni, i videvši da su drugi uspešni u pariranju, brzo se povlače iz bitke.

Još jedan mogući nedostatak kada se cena formira ispod cena konkurenata je nesposobnost firme da podigne cene ili imidž. Gotovo je nemoguće repozicionirati diskontne lance u maloprodavce kon-

fekcije vrhunske mode. Možete li zamisliti da Swotch prodaje sat od 50.000 evra?

17 IMPLEMENTACIJA ODLUKA POLITIKE CENA

Do sada je bilo reči o određivanju osnovne, bazne cene, opšteg nivoa cene na kojem kompanija očekuje da prodaje proizvod ili uslugu. Opšti nivo cene je u vezi sa politikom formiranja cene: iznad tržišta (skidanje kajmaka), na nivou tržišta (status quo formiranje cene) ili ispod tržišta (penetracija tržišta). Finalni korak je, zatim, fino podešavanje osnovne cene.

Tehnike finog podešavanja su kratkoročni pristupi koji ne menjaju opšti nivo cene. Oni, međutim, imaju za rezultat promene unutar opšteg nivoa cene. Ove taktike formiranja cene omogućavaju firmi da izvrši prilagođavanja zbog konkurencije na određenim tržištima, udovolji stalno menjajućim propisima države, iskoristi jedinstvene situacije tražnje i ispuni ciljeve promocije i pozicioniranja. Taktike za fino podešavanje formiranja cene obuhvataju različite vrste popusta, geografsko formiranje cena i ostale taktike formiranja cena.[72]

Uslovi (kondicije) pod kojima se proizvod ili usluga prodaje utiču na krajnji iznos koji će platiti kupac. Stoga se mora posle odluke za neku konkretnu cenu razjasniti pitanje kako oblikovati rabate, kao i uslove isporuke i plaćanja i da li kupac treba da obavi kupovinu pomoću kredita ili lizinga. Kada su donete i ove odluke, onda se u zadnjem ali odlučujućem koraku sprovođenja cene radi o pitanju kako se željena cena može realizovati na tržištu.

17.1 Politika kondicija

17.1.1 Politika rabata

Menadžeri koriste različite forme popusta da bi podstakli kupce da urade nešto što oni obično ne bi učinili, kao što je plaćanje u gotovom novcu a ne korišćenjem kredita, preuzimanje isporuke van sezone ili obavljanje određenih funkcija u kanalu distribucije. Odobravanje rabata menja cenu koju kupac stvarno treba da plati za proizvod ili uslugu. Rabati se mogu odobravati kako krajnjem potrošaču, tako i posrednicima (trgovinskim preduzećima). Rabat se odobrava u procentualnom ili apsolutnom iznosu na cenu krajnjeg potrošača ili cenu po kojoj proizvođač prodaje robu posredniku.

U trgovini na malo rabati se ugovaraju u tzv. godišnjim dogovorima između pojedinih proizvođača i trgovinskih preduzeća. Oni bi trebalo da predstavljaju *nadoknadu za posebne usluge* trgovine, koje idu van standardnih usluga. Danas se sve više

uočava da se rabati, zbog dominacije moći velikih trgovinskih lanaca, odobravaju i bez pružanja posebnih usluga. U praksi se javljaju brojne vrste rabata: količinski, funkcionalni, kasa skonto, za vernost, vremenski, kombinovani.

1. Količinski rabat i nelinearne tarife. Kao *instrumenti* za sprovođenje sniženja cena koja se odnose na količinu, preduzeću, u osnovi, stoje na raspolaganju *blok tarife, količinski rabati, paušalne cene i dvodelne tarife* sa osnovnom cenom i dodatnim korisnim nadoknadama po kupljenoj količinskoj jedinici. Dalja mogućnost postoji u cenama za „*količinski paket*” pri kupovini više jedinica (npr. multi-pakovanja za pića, karte za više vožnji u javnom gradskom saobraćaju, paket karata za pozorište ili utakmice). Dodatne mogućnosti varijacije postoje putem *vremenskog oblikovanja* sistema cena. Ako kupac mora već u momentu kupovine da odredi njegove količine kupovine (primer: kupovina ulja za loženje), onda se radi o nelinearnim tarifama koje se odnose na *vremenski rok* umesto o *sekvencijalnim* nelinearnim tarifama. Ove zadnje su tipične za usluge, možda za korišćenje telefona ili interneta, potrošnju struje ili iznajmljivanje auta. [73]

Blok tarifa odustaje od osnovnog iznosa (dažbine) i definiše samo intervale količine („blokove”) sa pripadajućim cenama po jedinici. Takva sniženja cena su tipična za različite povezane (upakovane) količine (sredstva za pranje, pića itd.). Cena po jedinici opada (obično) sa rastućom vezanom količinom.

Dobavljači, na svim nivoima u kanalima, daju *kvantitativni (količinski) rabat* da bi kupili od njih. Količinski rabat se javlja u dve *forme*: 1) direktno umanjenje prodajne cene koje je bazirano na kupljenoj količini (*gotovinski rabat*) ili 2) besplatno davanje određenog broja jedinica neke robe (*naturalni rabat*). Krajnji rezultat je isti - smanjenje u ceni po kupljenoj jedinici. Može se primeniti na prodaju jednog proizvoda, ograničenog broja proizvoda ili kombinaciju proizvoda u liniji. Količinski rabat se opravdava ekonomijama obima, koje se omogućavaju dobavljaču. Troškovi nabavke po jedinici niži su ako se naručuje u velikim količinama, čime se smanjuju troškovi administracije i transportni troškovi. Ekonomija količinskog rabata pažljivo se utvrđuje, kako je istaknuto, u odnosu na logiku činjenice.

Postoje dve *vrste* količinskog rabata u slučaju kada se vrši direktno umanjenje od prodajne cene: 1) *nekumulativni* i 2) *kumulativni* količinski rabat. Prvi se zasniva na *individualnoj nabavci* jednog ili više proizvoda u određeno vreme. Nudi se u sluča-

ju kada će veće porudžbine smanjiti troškove proizvodnje, izdatke u vezi sa manipulacijom i transportom, fakturisanjem i pakovanjem. Takvi popusti podstiču veće narudžbine - ali ne vezuju kupca za prodavca posle te jedne kupovine. Ovi popusti se često koriste da se dekurajiraju male porudžbine, koje su skupe za obradu i podstaknu veće porudžbine. Kupac, naravno, mora da upoređi uštede sa popustom u odnosu na dodatne troškove držanja većih zaliha vezanih za veću porudžbinu i rizik cena.

Kumulativni količinski rabat, koji se naziva još **patronažni** (zbog toga što stimulira koncentraciju narudžbina na jedan ili manji broj izvora nabavke), **odložni** (zbog toga što se obračunava samo posle protoka određenog vremena) ili **obimni**, zasniva se na ukupnoj količini kupljene robe **tokom određenog perioda vremena**, ili **bonus**. Često se koristi za pokvarljivu i trajnu potrošnu robu. Period za koji se daje rabat može varirati od mesec dana (za vrlo pokvarljivu robu sa velikim obimom prodaje), do godine dana, za robu kod koje nije naglašena fizička ili modna pokvarljivost. Kumulativni količinski rabat stimulira kupca da nastavi poslovanje sa dobavljačima, kako bi se kvalifikovao za što veći rabat. Kumulativni rabat je upravo deo napora da se izgradi lojalnost sa postojećim kupcima i eventualno privuku novi. Međutim, ovaj rabat često može da ne ide u prilog dobavljaču, stimulirajući kupca da često naručuje u malim količinama. Obračunava se bilo prema anticipiranom obimu ili prošlom iskustvu.

U **sistemu bonusa** kombinuju se komponente količinskog rabata i rabata za vernost, pošto kupci treba da se usmeravaju ka tome da u određenom obračunskom periodu obave što je moguće više kupovina. U pozadini bonusa pre stoji marketing cilj, koji je usmeren na uspostavljanje dugoročnih poslovnih odnosa. Ovo je posebno jasno kod tzv. bonus programa (marketinga frekvencije), kod kojih kupci pri ostvarivanju određene kupljene količine odnosno odgovarajuće vrednosti poena dobijaju naturalni rabat (npr. besplatan let), premije ili napredovanje u višu klasu. Sistem bonusa je našao posebno široku primenu u 1990-im godinama kod avio-prevoznika (putnici koji često putuju avionom posle određenog broja kilometara leta imaju pravo na besplatan let). Atraktivnost bonus programa za kupce raste sa raznovrsnošću mogućnosti sticanja bonus poena. Stoga neki avio-prevoznici uključuju ponuđače komplementarnih usluga (hotele, iznajmljivanje auta itd.) u njihov sistem, što vodi ka bonus-mreži sa prednostima za sve učesnike.

Ni kumulativni ni nekumulativni količinski rabati nisu sami po sebi legalni ili ilegalni. **Legalnost**

zavisi od nekoliko faktora, koji variraju od slučaja do slučaja. Načelno i najkraće govoreći, količinski rabati su legalni, ako su u skladu sa uštedama koje ima dobavljač ili ostvarivanjem većeg obima posla kod određenih kupaca. Treba, naime, dokazati da razlika u ceni ne premašuje razliku u troškovima proizvodnje, prodaje i isporuke različitih količina proizvoda. Razlike u ceni mogu biti manje od ušteda u troškovima, ali ne smeju nadmašiti razlike u troškovima. Da bi to dokazao, proizvođač mora pažljivo analizirati troškove distribucije prema različitim vrstama kupaca u skladu sa najopravdanijom bazom za alokaciju takvih troškova na kupce ili grupe kupaca.

Veliki broj dobavljača danas prilazi količinskom rabatu na drugi način - pre se kažnjavaju kupci koji kupuju u malim količinama, nego što se nagrađuju oni koji naručuju u velikim količinama i umesto dosadašnjeg standarda - prodaja jedne jedinice, oni uzimaju kao standard za svoje troškove - određenu veličinu narudžbine. Svaki kupac koji kupuje manje od ove standardne količine, prećutno plaća penale za svoju skupu porudžbinu.

Kod **paušalne cene** kupac plaća cenu po jedinici za bilo koji broj jedinica nekog dobra. To, de facto, znači opadajuću prosečnu cenu sa rastućom dobijenom količinom. Intenzivni kupci odnosno korisnici plaćaju manje po jedinici od ekstenzivnih korisnika. Ova konstelacija odnosa postoji npr. kod dnevne karte u javnom gradskom prevozu, kod dozvola trajanja posete u muzejima ili drugim uslužnim kapacitetima koji se mogu neograničeno, odnosno varijabilno koristiti (fitness studio, vruća linija za dobijanje saveta itd.).

Tarife ovakve vrste imaju svog smisla u politici cena onda, kada su troškovi neograničene potrošnje više nego kompenzirani putem neznatnih troškova proizvodnje ili transakcije ili dugoročnog efekta na imidž i odgovarajućeg porasta kupaca. U slučaju saobraćajnog preduzeća, (dodatni) troškovi su praktično nula, ali se svakako mora voditi računa o tome da efekat kanibalizacije na kupce drugih sistema cena bude što manji i da potencijal kupaca bude veoma veliki, čime paušalna tarifa ostvaruje doprinos dobiti. Paušalna tarifa je problematična kada postoje heterogene strukture kupaca sa vrlo različitim funkcijama spremnosti na izdatke. Ovde se porast kupaca može ostvariti samo putem relativno niže paušalne cene, što zbog efekta cene koji je sa tim povezan vodi visokom gubitku prihoda. [74]

Dvodelne tarife kombinuju dve komponente cene, naime jedan fiksni „**osnovni iznos**” (paušal) i **nadoknadu koja zavisi od korišćenja** po potroše-

noj, odnosno kupljenoj jedinici nekog dobra. One su odavno poznate npr. iz sektora snabdevanja strujom ili sektora telekomunikacija, ali se u novije vreme šire i na druge grane. Posebno poznat primer je Bahn-Card DB (Nemačke železnice), koji je u sličnoj formi preuzet i od pozorišta („Abo-Card”). PTT zaračunava mesečnu pretplatu - *fiksni deo* - plus opterećenje za pozive van nekog minimalnog broja impulsa - *varijabilna stopa upotrebe*. Diskoteke često zahtevaju plaćanje fiksnog iznosa ulaznice, u koji je uračunato prvo piće. Svako dalje piće posebno se plaća. Uslužna firma mora da odluči koliko da zaračuna za bazičnu uslugu, a koliko za varijabilno korišćenje. Fiksni iznos treba da bude dovoljno nizak da indukuje korišćenje usluga, a dobit se može ostvariti na varijabilnom delu.

Šanse za dobit utvrđuju se iz obe komponente cene, ali se svakako češće zapaža subvencioniranje jedne od strane druge komponente cene. Tako je kod mobilnih telefona često varijabilna cena korišćenja subvencionirana putem fiksne mesečne osnovne naknade. Pored toga, kupcima se mogu ponuditi više *opcionih tarifa* sa različitim strukturama cene, što je našlo posebno široku primenu u mobilnoj telefoniji.

2. Trgovinski ili funkcionalni rabat. To je smanjenje cene, popust koji se daje određenoj kategoriji kupaca, da bi pokrila svoje troškove obavljanja određenih poslovnih (trgovinskih) funkcija. Ova umanjena od osnovne cene odobravaju se posrednicima u kanalu distribucije na bazi: 1) pozicije koju u njemu zauzimaju - gde su, na kom su nivou kanala i 2) marketing aktivnosti za koje se očekuje da će ih oni obavljati u budućnosti. Ove marketing aktivnosti obuhvataju: nabavku, prodaju, skladištenje, transport, finansiranje, preuzimanje rizika i vlasništva, podelu većih količina neke robe u manji broj ili jedan artikal, prikupljanje tržišnih informacija i druge. Što je kupac bliži krajnjem potrošaču, to su veći troškovi za pružene usluge i veći popust. Različita tržišta imaju utvrđenu sopstvenu tradicionalnu strukturu popusta, određenu paušalno ili običajima, ali, naravno, članovi kanala mogu iz konkurentskih razloga prekršiti tradiciju.

Trgovinski rabat se ne vezuje za iznos kupljene robe, već za obavljene usluge, i daje se uz količinski rabat, pa se zato ovaj drugi često zove i *vanredni* ili *super rabat*. Filozofija na kojoj se zasniva funkcionalni rabat je sledeća: iznos koji je dobiven u formi rabata od dobavljača ekvivalentan je troškovima koje je imao prodavac (trgovina) u vođenju njegovog posla. Ovaj prilaz, koji se zasniva na analizi troškova, imao je neku osnovu kada su postojala

li tradicionalni odnosi unutar kanala prodaje. Kada bi grosista obavljao aktivnosti prodaje na veliko, koje bi se mogle odmah izdvojiti, ovaj metod trgovinskog popusta bio bi prihvatljiv. Onda bi trgovina na veliko trebalo da ima veći rabat od trgovine na malo, zbog funkcija koje obavlja. Danas je, ipak, daleko teže opravdati ovaj metod diferenciranja cena na bazi troškova, jer su kanali distribucije daleko kompleksniji. Razlika u ceni može, ali ne mora, da ima tesne veze sa troškovima obavljenih funkcija. Smatra se da se funkcionalni rabat danas može opravdati na dva načina: 1) varijacijama u troškovima poslovanja kupca i 2) varijacijama u troškovima prodaje dobavljača, kada prodaje različitim trgovinskim organizacijama.

Trgovinski ili funkcionalni rabat je *legalan* sve dotle dok se isti popust daje za sve trgovinske organizacije u istoj branši trgovine.

3. Kasa skonto. Najčešća forma popusta koja se nudi trgovini na malo je kasa skonto. Kasa skonto je umanjeno od fakturne cene robe, a odobrava se ako se račun plati za određeni period vremena (obično 8 dana) pre nego što dospe neto iznos celog duga. Ova definicija je možda malo neprecizna, ali je tačnija od tvrdnje koja se često čuje, da se kasa skonto odnosi ili daje za promptnost plaćanja. Bolje je reći da se kasa skonto daje za stimulisano ranog plaćanja računa, posebno u novim uslovima plaćanja. Računa se na neto fakturnu cenu, tj. nakon što je umanjena za eventualne ostale popuste (količinski rabat, funkcionalni rabat, popust za promociju, sezonski rabat i dr.). Popust mora biti garantovan svim kupcima koji ispunjavaju određene uslove plaćanja. Takvi popusti su uobičajeni u mnogim granama delatnosti i imaju za svrhu poboljšanje likvidnosti prodavca i smanjenje troškova vraćanja kredita i sumnjivih potraživanja. Ponekad se potrošačima odobrava kasa skonto ako plaćaju u gotovu, a ne preko kreditnih kartica, jer pri obradi transakcija sa kreditnim karticama nastaju dodatni troškovi.

Neke male trgovinske organizacije ignorišu kasa skonto, plaćajući što je moguće kasnije svoje dugove, čak ponekad i zateznu kamatu. S druge strane, velike maloprodajne organizacije često zloupotrebljavaju kasa skonto, tražeći ga čak i kada je rok za njegovo korišćenje prošao, što često može da dovede malog proizvođača u neodrživu poziciju, a posebno ako je iznos u fakturi veliki. Protivljenje takvoj praksi znači nastavljanje akcije i u budućnosti. Ako i ostali kupci preduzmu sličnu akciju, onda je izgubljena prvobitna svrha kasa skonta. Na ovaj način se kažnjavaju ne samo mali proizvođači, već i poštene trgovinske organizacije. Visina ka-

sa skonta varira u zavisnosti od vrste robe i obično je veći tamo gde je i rizik od fizičke pokvarljivosti ili zastarevanja veći. Velika je greška ako trgovinska organizacija ne iskoristi korektno ovaj popust. U mnogim slučajevima isplati se pozajmiti sredstva da bi se uživale prednosti kasa skonta.

Kupci su zainteresovani za kasa skonto samo u slučaju ako je njegov iznos veći od gubitka na kamati za angažovana sredstva za isplatu fakture. Kasa skonto mora biti stimulativan za proizvođača, da mu omogućava veće efekte nego što iznosi popust. Permanentno stavljanje u odnos efekata sa troškovima je najbolja provera efikasnosti politike kasa skonta. Preporučljivost ovog načina diferenciranja cena zavisi od uslova pod kojima preduzeće dobija kredit od banke i kako se tretiraju njegova slobodna sredstva na žiro računu kod banke.[75]

4. Vremenski rabat. Mada nije tako raširen kao ostale vrste rabata, vremenski rabat se koristi od nekih dobavljača za „izravnavanje” vrhova i dolina u njihovom poslovanju. Poznato je da se određene vrste roba traže samo u određenom periodu vremena (sezoni) tokom godine i da je potrebno posebno stimulisanje trgovine da takvu robu naručuje van sezone, kako bi proizvođaču omogućila da održava određeni kontinuitet i stabilnost procesa proizvodnje i time bolje korišćenje kapaciteta. Vremenski (sezonski) popust je procentualno sniženje cene koje se odobrava kupcima da bi se stimulisala kupovina i prihvatila isporuka robe van sezone njene prodaje u toku godine. Primeri su kupovina ulja za loženje, uglja ili drva pre grejne sezone (u leto) ili kada proizvođač skija nudi trgovini na malo sezonski rabat ako naruči njegove proizvode u proleće i leto. On pruža dve prednosti proizvođaču: 1) ako se popust odobrava za vansezonsko naručivanje, onda se može postići ujednačenija, stabilnija stopa proizvodnje i 2) kada trgovina na malo prihvata isporuku van sezone, onda se minimiziraju troškovi skladištenja proizvođača. U tom slučaju, trgovina prihvata obavljanje funkcije skladištenja i preuzima na sebe rizik promena cena roba koja se nalazi na zalihama. Sezonski popust se može opravdati na osnovu ušteda koje idu u prilog dobavljaču.

Uobičajeno je da se zaračunavaju niže cene za turističke proizvode koji se kupuju „van sezone”, dok su noćni letovi generalno jeftiniji od dnevnih letova i hotelske sobe su vikendom jeftinije nego radnim danom.

U ovu kategoriju bismo mogli da uključimo i popuste za rane i kasne štetište. Prvi, putem podsticanja ranog bukiranja (rezervisanja), nude dve koristi za kompaniju; preciznije informacije o situaciji bukiranja unapred i (pod pretpostavkom da se

plaćanje u celosti izvrši takođe unapred) korišćenje tog plaćanja za ulaganje u neke druge poslove. Kasne štetište su ekvivalent u poslu koji je drugačiji od prodaje, tj. raščišćavanju oštećenih zaliha ili zaliha koje se ne mogu prodati. Ovo u turizmu ima dvostruki značaj, pošto se ovde neprodate zalihe ne mogu skladištiti i kasnije prodati.

17.1.2 Uslovi isporuke

Pod *uslovima isporuke* podrazumevaju se modaliteti preuzimanja i prenosa rizika i vlasništva proizvoda od isporučioaca (proizvođača, trgovine) proizvoda kupcu. Zajedno sa *uslovima plaćanja*, u praksi se nazivaju *kondicijama* i ove odredbe su sastavni deo *opštih uslova poslovanja*. Sa uslovima isporuke i plaćanja mogu se postići isti uspesi kao i sa politikom cena i rabata ili politikom kreditiranja.

Uslovi isporuke obuhvataju mnoštvo akcionih mogućnosti: spremnost za isporuku (rok isporuke), vreme isporuke, vrsta isporuke, mogućnosti zamenе i povraćaja robe, obračun troškova pakovanja, prevoza i osiguranja. Ovde će se posebno obraditi samo pitanje troškova pakovanja, prevoza i osiguranja (tzv. geografsko diferenciranje ili prilagođavanje cena).

Geografski faktori su ozbiljna briga za menadžera marketinga u određivanju politike cena. To posebno važi za grane gde su transportni troškovi visoki, kao što je slučaj sa građevinskim i ostalim materijalima, prirodnim resursima, teškim mašinama itd. On mora da odluči kako da formira cene njegovim proizvodima za kupce koji su locirani u različitim delovima zemlje ili sveta. Treba li da zaračuna svim kupcima istu cenu, bez obzira na lokaciju? Ili, treba li da rizikuje da izgubi posao sa kupcem koji je (veoma) udaljen, zaračunavajući mu višu cenu da bi pokrio više troškove prevoza?

Maloprodajna cena ponekad uključuje besplatnu isporuku do stana kupca. Odlučivanje o tome ko plaća troškove prevoza je mnogo važnije u prodaji poslovnim kupcima nego finalnim potrošačima, jer je u pitanju veći iznos troškova. Obično se u narudžbini specificira mesto, vreme, metod isporuke, troškovi prevoza, osiguranje, manipulisanje (utovar, istovar, pretovar) i ostalo. Postoje mnoge moguće varijacije za imaginativnog menadžera marketinga, ali se sve mogu svesti na tri glavna pristupa geografskog prilagođavanja cena: 1) kupac plaća sve troškove prevoza robe i preuzima rizik, 2) prodavac plaća sve troškove prevoza i preuzima rizik i 3) kupac i prodavac dele troškove prevoza i rizik. Izabrana strategija može uticati na geografske granice tržišta firme, lokaciju njenih proizvodnih

pogona, izvora njenih sirovina i njenu konkurentsku snagu na različitim geografskim tržištima.

I u turizmu se mora doneti odluka da li za različita geografska područja zaračunavati različite cene. Treba li da se svim kupcima zaračunava uobičajena cena ili ona treba da varira odražavajući različitu tražnju u različitim regionima zemlje ili između različitih zemalja? Ako razlika između cena koje se zaračunavaju u dve geografski bliske zemlje znatno varira, putnici će verovatno da se sa svojim paket aranžmanom za godišnji odmor okrenu ka jeftinijoj destinaciji. Uvođenje evra u mnogim zemljama EU učinilo je poređenje cena mnogo transparentnijim i ovaj trend ka međunarodnom poređenju cena će se verovatno povećati sa većim korišćenjem sistema bukinga preko interneta. Stoga organizacije koje obezbeđuju proizvod moraju razmotriti da li da formiraju identične cene na svim tržištima, uz neko prilagođavanje da bi se uzele u obzir promenljive okolnosti - noćni umesto dnevnog leta, mrtva sezona umesto špica sezone.

U novije vreme koncept odmora u čiju osnovnu cenu je sve uključeno (All-inclusive holiday) doživeo je veliki marketing uspeh, kako u Evropi tako i Karibima.

17.1.3 Uslovi plaćanja

1. Mogućnosti plaćanja. Uslovima plaćanja utvrđuju se vrsta i način plaćanja kupljenih proizvoda. Na raspolaganju su sledeće mogućnosti: 1) plaćanje unapred (avansiranje), 2) gotovinsko plaćanje pri prijemu robe, 3) plaćanje posle prijema robe (kreditiranje). Mogu se ugovoriti plaćanja u ratama odnosno posebni uslovi, naročito kod proizvoda čija proizvodnja dugo traje (npr. nekoliko godina). Ti uslovi mogu glasiti možda ovako: „Jedna trećina pri naručivanju, jedna trećina pri isporuci i jedna trećina posle isporuke”.

Uslovi plaćanja sadrže suštinske odredbe u vezi sa obavezama plaćanja i njihovim ispunjavanjem od strane kupca. Dogovor oko načina plaćanja određuje sredstvo plaćanja (gotov novac, ček, doznake u domaćoj ili stranoj valuti) i reguliše pitanje plaćanja odjednom u celini ili na rate, što je posebno važno za trajna potrošna i poslovna dobra. Kod mogućnosti plaćanja na rate većinom se radi sa dve cene, cenom za gotovinsko plaćanje i cenom za odloženo plaćanje, pri čemu se kod zadnje većinom radi o plaćanju nekog učešća dodajući kasnije rate, pa je ukupna cena tako viša od cene pri gotovinskom plaćanju. Tehničko odvijanje plaćanja odnosi se na aspekt rizika plaćanja, tj. opasnost da preduzeće ne dobije nikakav novac od kupca za isporučenu robu. Ovaj rizik posebno i na brojne na-

čine pogađa preduzeća koja svoje aktivnosti obavljaju na međunarodnom i globalnom tržištu, koja mogu da se kroz odgovarajuće oblikovanje uslova plaćanja suprotstave ovim rizicima. Kod plaćanja unapred, preduzeće će isporučiti robu tek kada stigne uplata. Mada ovaj „tvrđi” uslov plaćanja nudi veliku sigurnost izvozniku, jedva da ga je moguće danas realizovati imajući u vidu konkurentsku situaciju na pomenutim tržištima.

Uslovi plaćanja takođe određuju da li je dozvoljena *zamena staro za novo uz doplatu*, kao što je slučaj kod prodaje automobila.

Posebna forma načina plaćanja u međunarodnom domenu su *kompensacioni poslovi i kontrai-sporuke* (barter aranžmani). Pod tim se podrazumevaju transakcije, kod kojih isporučilac ne dobija novac za sopstvenu robu, nego takođe robu. Barter je alternativa novčanoj razmeni, u kojoj se razmenjuju jednako vrednovane robe i usluge. Barter sistem prethodi novčanom sistemu, ali on nije sasvim iščezao. U stvari, u novije vreme barter aranžmani su posebno dobili na značaju, ne samo u nas nego i u svetskoj privredi, jer se dobar deo poslova sa ranijim SSSR i zemljama Istočne i Centralne Evrope obavlja na ovaj način. Zbog toga što mnogi kupci u ovim zemljama, kako potrošači tako i organizacije, još uvek nemaju konvertibilnu valutu, često su saglasni sa ovim oblikom razmene - putem bartera. Iako se novac ne pojavljuje u ovim transakcijama, partneri u barter aranžmanu su veoma svesni ekvivalentne finansijske vrednosti roba sa kojima trguju.

U ugostiteljstvu i turizmu uslovi plaćanja su često nedovoljno iskorišćeno sredstvo diferenciranja cena. I ovde su svesni činjenice da metod i dinamika plaćanja roba i usluga direktno utiču na profit poslovanja. Skoro svi objekti za smeštaj i većina restorana (uključujući i restorane brze hrane) danas rutinski omogućavaju gostima da plaćaju sa raznim vrstama kartica (sa „plastikom”), uprkos realnih troškova za ove prodavce usluga koji prihvataju ove forme plaćanja. Međutim, neki restorani još uvek insistiraju na plaćanju „samo u gotovu”, jer je novac najmanje skup način da prodavci prime ono što im pripada. Većina kupaca, opet, preferira opcije kada bira kako da plati ono što su kupili. Prodaja proizvoda ili usluge i naplata za njih posle njihove potrošnje je mnogo skuplja i teža, nego ako se plaćanje obavi unapred, pre prodaje.

2. Politika kreditiranja prodaje. Pod politikom kreditiranja kao instrumentom marketinga treba podrazumevati uticaj proizvođača na kupca sa ciljem da ovog podstakne na raniju ili kupovinu uopšte. Cilj politike kreditiranja ili finansiranja

prodaje je povećanje obima prodaje pridobijanjem novih kupaca i povećanjem intenziteta kupovine dosadašnjih kupaca jačanjem njihove kupovne moći i savladavanjem „prepreka u kupovini”. Pored toga, nastoji se ostvariti uticaj na vremensku i proizvodno specifičnu strukturu programa prodaje kao i osiguranje određene prodaje za budućnost. Politika kreditiranja prodaje usmerava se posebno na kupce, koji su doduše voljni za kupovinu, ali im u sadašnjem trenutku nedostaje kupovna moć da bi mogli da ispune želje kupovine. Ciljevi politike kreditiranja prodaje u odnosu na posrednike u prodaji su npr. poboljšanje spremnosti za isporuku u trgovini, smanjenje visokih zaliha gotovih proizvoda kod proizvođača ili sprovođenje prikrivenog sniženja cena. Ako proizvođač, na primer, preuzme troškove finansiranja zaliha u trgovini, onda malo-prodavač može da vodi agresivnu politiku cena u odnosu na krajnjeg potrošača. Krediti prodaje se karakterišu time što se odobravaju od preduzeća kupcima ili posrednicima u vezi sa prodajom robe. Mnogobrojne forme kreditiranja prodaje koje se u praksi pojavljuju mogu se diferencirati prema obliku pripravnosti kreditnih sredstava na kredite u novcu i kredite u robi.[76]

Kod politike kreditiranja razlikuje se: 1) politika kreditiranja prema organima prodaje, 2) politika kreditiranja prema potrošačima i 3) mogućnost prodaje bez direktnog odobranja kredita od strane ponuđača u obliku lizinga ili faktoringa (finansiranje od strane trećeg).[48]

Usluga kreditiranja bi se mogla sažeti kao „kupi sada, a plati kasnije”. Proizvođači često odobravaju kredite distributerima, dilerima i direktnim kupcima. Kredit im omogućava da dobiju robu uz obavezu da je plate do određenog roka.

Glavni **razlozi** za odobranje kredita su sledeći:[77]

- Da nije kredita, mnogi kupci ne bi bili sposobni da obave kupovinu.
- Putem prodaje na kredit, preduzeće može da ostvari stalnu i stabilnu klijentelu.
- Poslovni običaji nameću kao imperativ prihvatanje takve politike. Ako konkurenti generalno nude uslove kreditiranja, mala je šansa da se uspe sa politikom prodaje za gotovo.
- Fluktuacije u proizvodnji se smanjuju, ako ne i eliminišu. Uslovi kreditiranja su tako postavljeni da se podstiče naručivanje unapred, povećavajući tako proizvodnju u periodima koji bi inače mogli biti mrtva sezona.

Ukratko, odobranje kredita kupcima pomaže da se reše kako problemi prodaje, tako i proizvodnje. Bez kredita obim prodaje ne bi bio toliko veliki da omogućava rentabilno poslovanje. Mnogi potrošači ne bi mogli, a mnogi ni hteli, da kupuju ako ne bi bilo kredita. Sa različitog aspekta, adekvatna i dovoljno elastična kreditna politika pomaže da se eliminiše potencijalna rezistentnost na cene. A pošto je cena očito izuzetno važan faktor koji utiče na obim prodaje, kredit otuda može povoljno da utiče na prodaju. Njega bi trebalo posmatrati kao sredstvo za to.

Kreditna politika može i treba da bude usklađena sa problemima proizvodnje, posebno u poslovima sa sezonskim karakterom (što je slučaj u turizmu), na način da daje prednost izravnavanju vrhova i dolina.

Politika kreditiranja treba da bude dovoljno elastična da dozvoljava reviziju u skladu sa promenjenim okolnostima, kako unutar tako i van preduzeća. Posebno je važno da se politika kreditiranja revidira kada usponi i padovi privrednog ciklusa indiciraju poželjnost da se tako uradi. Kada cene rastu i povećava se tražnja za proizvodima, preterani optimizam može dovesti do proširivanja kredita, koji su tako liberalni da će kasnije dovesti do gubitaka. Može se zahtevati promena u politici kreditiranja da bi se izbegla takva situacija. S druge strane, tokom perioda tržišta kupca ili depresije, bilo bi mudro da se politika kreditiranja proširi i liberalizuje da bi se stimulisala prodaja.

Kredit se proširio na sve vrste organizacija i institucija, na neprofitne organizacije kao što su bolnice, univerziteti, muzeji, dobrotvorne organizacije itd. i uz korišćenje bankarskih kartica (Master Charge, Bank Americard) ili univerzalnih kreditnih kartica (American Express, Diners Club, Visa, Carte Blanche) omogućava kupovina ne samo u zemlji, već i u inostranstvu.

Ukupan broj taktika cene koje se mogu koristiti ne može se izračunati, a ograničen je samo inicijativom kompanije koja ih uvodi. Sredstva formiranja cene ostaju moćna tehnika za manipulaciju tržištem i sredstva za brz reagovanje na promenjene tržišne okolnosti.

17.2 Sprovođenje cena

Odlučivanjem za jednu cenu, proces formiranja cene još nije završen. Najbolje odluke o ceni su od male vrednosti, ako ne uspe sprovođenje cene na tržištu. Stoga je sprovođenje cene od velikog značaja. Pri tom se, u osnovi, može praviti razlika između aktivnosti koje su orijentisane na tržište i

regulativu unutar preduzeća. Poseban značaj pri sprovođenju cena ima prodaja.

1. Aktivnosti koje su usmerene ka tržištu. Cilj ovih aktivnosti je da kupca upoznaju sa cenom proizvoda ili usluge i prikažu korisnost ponuđene cene. Preduzeću su pri tom na raspolaganju tri mogućnosti:[78]

- **Reklamiranje cene.** Ovde se ubrajaju sve mere koje kupca informišu o ceni ponude. U reklamiranje cene se ubrajaju sve aktivnosti označavanja cene (sve pisane deklaracije cene na proizvodu ili prodajnoj polici, kao i cenovnici, katalogi i ostala reklamna sredstva) za oblikovanje optike cene (posebno pisano etiketiranje i grafičko opremanje cene, kao npr. upućivanje na „posebnu ponudu”), kao i argumentacija vezana za cenu (kod pregovaranja o ceni sa kupcima).

- **Utanačenje cene.** Kod utanačenja cene kupac treba da dobije sigurnost putem ugovornog regulisanja. Često korišćena mogućnost je garancija cene. Preduzeće može npr. da ponudi da stalno bude povoljnije od njegovih konkurenata. Ako kupac nađe isti proizvod u dogovorenom periodu kod nekog drugog ponuđača po povoljnijoj ceni, on onda može da vrati proizvod ili traži povraćaj više plaćenog novca.

- **Višestepeno sprovođenje cene.** Suštinski problem proizvođača potrošnih dobara je nedostajuća mogućnost kontrole cene koju plaća krajnji potrošač, pošto trgovina vodi svoju samostalnu politiku cene. Proizvođač može radi upliva samo da iznese preporuke u vezi cene, koje su ipak neobavezujuće. Ovde konačno mogu da pomognu samo mere u domenu politike distribucije, kao što je otvaranje sopstvenog kanala prodaje ili ciljani izbor posrednika u prodaji (selektivna ili ekskluzivna prodaja).

2. Regulativa unutar preduzeća. Treba da doprinese da se sprovede proces odlučivanja o politici cene u smislu definisanih ciljeva i utvrđenih strategija. Ovde se mogu razlikovati tri parcijalna područja: organizacija cene, kontrola cene i kultura cene. U okviru **organizacije cene** treba da se donesu strukturne i procesne odluke. U okviru strukturnih odluka treba utvrditi poziciju politike cene u preduzeću. **Kontrola cene** treba da obezbedi brojne neophodne informacije za odluke o cenama. Pri tom kontrola cene mora uzeti u obzir kako interne podatke (npr. podatke o prodaji, analizu vrednosti kupaca, troškove, kontribucioni dohodak), tako i eksterne podatke (npr. cene konkurencije). Treće područje je **kultura cene**. Cilj je da se pojača svesnost strategije cene i cenovna inteligencija zaposlenih, kako bi se definisani ciljevi cene i doživeli i od zaposlenih.

KRATAK PREGLED SADRŽAJA GLAVE

Cena je važna komponenta marketing miksa, jer direktno utiče na prihod firme i jedini je element koji ostvaruje prihod; ostali elementi generišu troškove. Cena je i kritičan element u segmentaciji tržišta i pozicioniranju proizvoda i usluga firme. Kao takva, firma mora da razmotri sve faktore koji utiču na cenu, kao što su ciljevi firme i marketinga, troškovi, tražnja i konkurencija.

Ciljevi cene se mogu klasifikovati na brojne načine. Uobičajena, i prilično generalna, je klasifikacija tri tipa ciljeva formiranja cene, naime one koji su orijentisani na profit, prodaju i status quo. Neki autori proširuju ovu lepezu ciljeva sa pozicioniranjem, opstankom i društvenom odgovornošću.

Na odlučivanje o ceni utiču brojni faktori. Oni se mogu podeliti u neposredne i posredne. U okviru neposrednih faktora, centralnu ulogu igraju najpre troškovi proizvoda, pošto je profitabilnost proizvoda konačno zavisna od odnosa cene i troškova. Centralnu ulogu kao uticajni faktor na odlučivanje o ceni igra dalje tražnja za proizvodom (odnosno drugim proizvodima). U središtu posmatranja ovog uticajnog faktora je koncept funkcije cene - prodaja. Pored toga, centralnu ulogu igra i aspekt konkurencije (tj. cenovno ponašanje konkurenata).

Tri opšte strategije cene - visoka, srednja i niska - baziraju se na odnosu između cene i ekonomske vrednosti, koristi, kvaliteta. Firme nastoje da svoje proizvode i usluge diferenciraju od ostalih i onda se usmere na one segmente koji vrednuju njihovu kombinaciju proizvod/usluga.

Strategije formiranja cene se obično menjaju kako proizvod prolazi kroz svoj životni ciklus. Pri određivanju cene novom proizvodu, firma može da koristi formiranje cene „skidanjem kajmaka” sa tržišta putem utvrđivanja visoke početne cene da bi „skinula kajmak”, tj. maksimalni iznos prihoda sa različitih tržišta. To skidanje kajmaka može uslediti sukcesivno, u više manjih koraka. Ili firma može da koristi formiranje cene penetracijom tržišta putem utvrđivanja niske početne cene da bi prodrila duboko na tržište i osvojila veliko tržišno učešće.

Diferenciranje cene je veoma rašireno sredstvo politike cene upravo u turizmu. Firme nemaju samo jednu cenu, nego niz cena prilagođenih različitim tržišnim situacijama. Uobičajeni tip formiranja cene zasnovan na tražnji je diferencirano formiranje cene ili, kako ga još neki nazivaju, formiranje cene segmentacijom tržišta ili segmentno formiranje cene. Takođe je poznato i kao diskriminacija cene i fleksibilno formiranje cene. Definiše se kao prodaja proizvoda sa razlikama u ceni koje ne korrespondiraju direktno sa razlikama u troškovima. U

praksi preduzeća diferenciranje cena se može obaviti pomoću različitih kriterija. Na ovoj osnovi mogu se razlikovati različite forme implementacije diferenciranja cena: prema ličnosti kupca, prostoru, vremenu, učinku, količini i vezivanje cena i specifično diferenciranje cena kod usluga, posebno turističkih usluga (Yield Management).

Najuobičajeniji metodi formiranja cena su orijentisani na troškove, tražnju i konkurenciju. Metodi koji su orijentisani na troškove zasnivaju odluke o cenama na troškovima proizvodnje proizvoda ili pružanja usluge, polazeći od metoda troškovi plus do prelomne tačke. Pristupi koji su orijentisani na tražnju fokusiraju se na osetljivost potrošača na cenu i tražnju, uključujući određene psihološke taktike. Konkurentsko formiranje cena podrazumeva formiranje cena prema konkurentima firme. Firma mora da odabere cenu na nivou, iznad ili ispod konkurencije.

Tehnike za fino podešavanje cene obuhvataju razne vrste popusta, geografsko formiranje cena i vrstu i način plaćanja. Prva vrsta podešavanja cene (razne vrste popusta) nudi niže cene onima koji odmah plaćaju, naručuju veće količine, preuzimaju robu pre sezone i slično. Uslovima plaćanja utvrđuju se vrsta i način plaćanja kupljenih proizvoda. Na raspolaganju su sledeće mogućnosti: plaćanje unapred (avansiranje), gotovinsko plaćanje pri prijemu robe i plaćanje posle prijema robe (kreditiranje). Mogu se ugovoriti plaćanja u ratama odnosno posebni uslovi, naročito kod proizvoda čija proizvodnja dugo traje (npr. nekoliko godina).

PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBU

1. Šta je cena?
2. Kakav značaj ima cena za potrošača, preduzeće i privredu u celini?
3. Kakva je razlika u formiranju cena proizvoda i usluga?
4. Koji su glavni ciljevi formiranja cena?
5. Koji glavni faktori utiču na odluku o formiranju cena?
6. Objasnite zavisnost troškova i cene.
7. Koje su opšte strategije cena? Kada je pogodno koristiti svaku od njih?
8. Navedite moguće strategije pozicioniranja kod hotela.
9. Objasnite prednosti i nedostatke strategija visokih i niskih početnih cena kod novog proizvoda.
10. Objasnite strategije diferenciranja cena.

11. Šta je Yield Management? Može li YM da kreira i zadrži kupce ili samo kratkoročno da poveća prihod?
12. Koji su metodi formiranja cena? Mogu li se koristiti kombinovano?
13. Šta je ekonomska vrednost? Navedite primer kako se ona može utvrditi za određenu turističku uslugu.
14. Navedite uslove (kondicije) pod kojima se proizvod ili usluga prodaje, koji utiču na krajnji iznos koji će platiti kupac.
15. Koji popusti su uobičajeni u avio-prevozu, hotelijerstvu, trgovini?
16. Kako uslovi isporuke utiču na formiranje konačne cene?

LITERATURA

1. Myers, J. H. (1986), *Marketing*, McGraw-Hill, Inc., New York, str. 318.
2. Homburg, C. / Krohmer, H. (2003), *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung*, Gabler, Wiesbaden, str. 559; Meffert, H. (1998), *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 8., vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 467; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), *Marketing: Grundlagen marktorientierte Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 10., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, str. 478; Benkenstein, M. (2001), *Entscheidungsorientiertes Marketing: Eine Eiführung*, Gabler, Wiesbaden, str. 209; Böcker, F. / Helm, R. (2003), *Marketing*, 7. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart, str. 301-302, Diller, H. (2000), *Preispolitik*, 3. Auflage, Kohlhammer, Stuttgart, str. 14-15.
3. Koch, J. (1999), *Marketing*, R. Oldenbourg Verlag, München - Wien, str. 252-253.
4. Meffert, H. (1998), str. 468; Benkenstein, M. (2001), str. 207-208; Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (1997), *Marketing*, Achtzente, durchgesehene Auflage, Duncker & Humblot, Berlin, str. 295.
5. Homburg, C. / Krohmer, H. (2003), str. 551; Meffert, H. (1998), str. 468-469; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 481-482; Benkenstein, M. (2001), str. 208-209; Böcker, F. / Helm, R. (2003), str. 302; Diller, H. (2000), str. 16-19; Kinneer, T. C. and Bernhardt, K. L. (1986), *Principles of Marketing*, Second Edition, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, str. 548.
6. Gijbrecchts, E. and Campo, K. (2000), Pricing, u Blois, K., ed., *The Oxford Textbook of Marketing*, Oxford University Press, Oxford, str. 213.
7. Palmer, A. (1998), *Principles of Services Marketing*, Second Edition, McGraw-Hill Publishing Company, London, str. 236; Palmer, A. (2005), *Principles of Services Marketing*, 4th edition, The McGraw-Hill Companies, London, str. 344.
8. Middleton, V. and Clarke, J. R. (2001), *Marketing in Travel and Tourism*, Third edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 143-144; Freyer, W. (2009), *Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich die Tourismuswirtschaft*, 6., überarbeitete

- und ergänzte Auflage, Oldenbourg Verlag, München, str. 479.
9. Freyer, W. (2009), str. 481.
 10. Isto, str. 481-482.
 11. Hoffman, K. D., Turley, L. W. and Kelly, S. W. (2002), Pricing retail services, *Journal of Business Research*, Vol. 55, str. 1016.
 12. Moutinho, L., ed. (2000), *Strategic Management in Tourism*, CABI Publishing, Wallingford, Oxon, UK, str. 150; Middleton, V. and Clarke, J. R. (2001), str. 141; Hudson, S. (2008), *Tourism and Hospitality Marketing - A Global Perspective*, SAGE, Los Angeles, str. 205-209.
 13. Cunningham, W. H. and Cunningham, I. C. M. (1981), *Marketing: A Managerial Approach*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, str. 356.
 14. Isto (1981), str. 355-356.
 15. McCarthy, E. J. and Perreault, W. D. (1993), *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, Eleventh Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, str. 503; Perreault, W. D. and McCarthy, E. J. (2005), *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, Fifteenth Edition, McGraw-Hill / Irwin, Boston, str. 467.
 16. Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J. (1997), *Marketing*, 11th Edition, Irwin/McGraw Hill, Boston, str. 503.
 17. Kerin, R. A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W., Rudelius, W. (2003), *Marketing*, 7 Edition, Mc Graw - Hill / Irwin, Boston, str. 279.
 18. Lamb, C. W., Hair, J. F. and McDaniel, C. (2010), *Marketing*, Tenth Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, USA, str. 570.
 19. Kotler, P. (2000), *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 458; Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice Hall Europe, London, str. 683; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), *Principles of Marketing*, Fourth European Edition, Pearson Education, Harlow, England, str. 666-667; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, Twelfth Edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 437; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), *Marketing Management*, 14th Edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 389.
 20. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Third Edition Prentice Hall-Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 446-447.
 21. Myers, J. H. (1986), str. 325-326.
 22. Kerin, R. A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W., Rudelius, W. (2003), str. 349-350.
 23. Boone, L. E. and Kurtz, D. L. (1998), *Contemporary Marketing wired*, Ninth Edition, The Dryden Press, Fort Worth, str. 697.
 24. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 668; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 439; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 390.
 25. Homburg, C. / Krohmer, H. (2003), str. 593-594.
 26. Freyer, W. (2009), str. 487-489.
 27. Freyer, W. (2009), str. 488.
 28. Nagle, T. T. and Holden, R. K. (2002), *The Strategy and Tactics of Pricing*, Third Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 15-16; Nagle, T. T., Hogan, J. E. and Zale, J. (2011), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitable*, Fifth Edition, Pearson Education / Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 181-182.
 29. Meffert, H. (1998), str. 493; Diller, H. (2000), str. 98-102.
 30. Freyer, W. (2007), str. 490-492.
 31. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 456.
 32. Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), *Principles of Marketing*, Twelfth edition, Pearson Education - Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 308-323; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), *Principles of Marketing*, 14th edition, Pearson Education - Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 314-328.
 33. Bovée, C. L. and Thil, J. V. (1992), *Marketing*, McGraw-Hill, Inc., New York, str. 357-358.
 34. Nagle, T. T., Hogan, J. E. and Zale, J. (2011), str. 126-127.
 35. Bradley, F. (1995), *Marketing Management*, Prentice Hall, London, str. 595.
 36. Nagle, T. T. and Holden, R. K. (2002), str. 170-173; Nagle, T. T., Hogan, J. E. and Zale, J. (2011), str. 127-129; Myers, J. H. (1986), str. 341-342; Meffert, H. (1998), str. 548-549.
 37. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgorg, M. (2008), str. 508.
 38. Kotler, P. (1997), str. 513.
 39. Diller, H. (2000), *Preispolitik*, 3. Auflage, Kohlhammer, Stuttgart, 2000, str. 324.
 40. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 727; Nagle, T. T. and Holden, R. K. (2002), str. 227-250; Kotler, P. (1997), str. 513; Kotler, P. (2000), str. 473-474; Diller, H. (2000), str. 286-324; Hüttner, M., Ahsen, A. von., Schwarting, U. (1999), *Marketing Management*, 2, ergänzte Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München-/Wien, str. 206-207; Koch, J. (1999), *Marketing*, R. Oldenbourg Verlag, München - Wien, str. 290-291; Busch, R., Dögl, R., Unger, F. (2001), *Integriertes Marketing: Strategie, Organisation, Instrumente*, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 265-266; Book 6, glava 16; Meffert, H./ Bruhn, M. (2006), *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden, Mit Fallstudien*, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, str. 567; Pepels, W. (2012), *Elemente der Listenpreisbildung im Marketing*, bookboon.com (Ventus Publishing ApS), str. 72.
 41. Freyer, W. (2009), str. 511.
 42. Homburg, C. / Krohmer, H. (2003), str. 602-603.
 43. Meffert, H. / Brun, M. (2006), str. 570.
 44. Diller, H. (2000), str. 306.
 45. Weigand, R. E. (1999), Yield Management: Filling Buckets, Papering the House, *Business Horizons*, September - October, str. 56.
 46. Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J. (1996), *Services Marketing*, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, str. 325; Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. (2006), *Service Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm*, 4th edition, McGraw-Hill International Edition, Boston, str. 465.
 47. Mehrotra, R. and Rutley, J. (2006), *Revenue Management*, Second Edition, American Hotel & Lodging Association, str. 2.
 48. Kimes, S. E. and Chase, R. B. (1998), The Strategic Levers of Yield Management, *Journal of Service Research*, November, str. 325.
 49. Isto.
 50. Meffert, H. (1998), str. 556.
 51. Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J. (1996), str. 403-404; Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. (2006), str. 468-469.
 52. Fitzsimmons, J. A. and Fitzsimmons, M. J. (2001), str. 380-382; Meffert, H. (1998), *Marketing*, 8. Auflage, Gabler,

- Wiesbaden, str. 558; Meffert, H. / Bruhn, M. (2000), *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden*, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 424; Ber-
man, B. (2005), Applying yield management pricing to
your service business, *Business Horizons*, Vol. 48, str.
171.; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008),
str. 524; Freyer, W. (2009), str. 513; Reid, R. D. and Boja-
nić, D. C. (2006), *Hospitality Marketing Management*,
Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str.
562; Mudie, P. and Pirrie, A. (2006), *Services Marketing
Management*, Third Edition, Butterworth-Heinemann,
Oxford, str. 164; Meffert, H. / Bruhn, M. (2009), *Dienst-
leistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden*,
6., vollständig neuarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden,
str. 321.
53. Mudie, P. and Pirrie, A. (2006), str. 164.
54. Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 313.
55. Reid, R. D. and Bojanić, D. C. (2006), str. 552.
56. Milisavljević, M. (1998), *Marketing*, osamnaesto izmenje-
no izdanje, Poslovna škola „Megatrend”, Beograd, str.
297.
57. Lancaster, G. and Massingham, L. (2011), *Essentials of
Marketing Management*, Routledge, Abingdon, Oxon,
str. 175.
58. Hill, W. und Rieser, I. (1990), *Marketing Management*,
Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart, str. 330.
59. Reid, R. D. and Bojanić, D. C. (2006), str. 551-552.
60. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999),
str. 702-704; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong,
G. (2005), str. 683-684; Kotler, P. and Armstrong, G.
(2008), str. 285-286; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012),
str. 291.
61. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999),
str. 704; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 286; Kot-
ler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 292; Nagle, T. T. and
Holden, R. K. (2002), str. 4; Nagle, T. T., Hogan, J. E. and
Zale, J. (2011), str. 8.
62. Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 286-287; Kotler, P.
and Armstrong, G. (2012), str. 292-295.
63. Winer, R. S. (2000), *Marketing Management*, Prentice
Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 297-300.
64. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 466-467.
65. Lambin, J.-J. (1997), *Strategic Marketing Management*,
The Mc-Graw Hill Companies, London, str. 505.
66. Time Is Money, *Forbes*, September 18, 2000, str. 178-185.
67. Winer, R. S. (2000), str. 312.
68. Alpert, M. I. (1978), Pricing in an Era of Rapid Change, u
Zaltman, G., *Annual Review of Marketing*, American Mar-
keting Association, Chicago, 1978, str. 127-128.
69. Bovée, C. L. and Thil, J. V. (1992), str. 361.
70. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999),
str. 356; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.
(2005), str. 685-686; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006),
str. 447-448; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 401.
71. Senić, R. (1978), *Osnovi savremene maloprodaje*, „Nauč-
na knjiga”, Beograd, str. 327
72. Lamb, C. W., Hair, J. F. and McDaniel, C. (2010), str. 607.
73. Diller, H. (2000), str. 312-313.
74. Isto, str. 317.
75. Milisavljević, M. (1972), *Politika cena preduzeća*, „Sa-
vremena administracija”, Beograd, str. 279.
76. Meffert, H. (1998), str. 573; Meffert, H., Burmann, C.,
Kirchgeorg, M. (2008), str. 548.
77. Rosenberg, L. J. (1977), str. 297; Frey, A. W., ed. (1965),
Marketing Handbook, Second Edition, The Ronald Press
Company, New York, str. 7.14.
78. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 549-
550.

KANALI DISTRIBUCIJE U TURIZMU

"Proizvođač ne treba da posmatra posrednika kao plaćenog pomoćnika u njegovom sistemu distribucije, nego kao samostalnog kupca koji odlučuje, koji radi za još veću grupu kupaca." (Philip McVey)

CILJEVI IZUČAVANJA

Ova glava pomoćiće vam da bolje razumete:

1. *zašto preduzeća koriste kanale marketinga i funkcije koje oni obavljaju.*
2. *kako preduzeće bira tip kanala distribucije.*
3. *faktore koji utiču na izbor kanala distribucije.*
4. *određivanje intenziteta distribucije.*
5. *pojavnne oblike strukture kanala distribucije.*
6. *odnose u kanalima distribucije.*
7. *sredstva elektronske prodaje*
8. *značaj mesta (lokacije) u marketingu u turizmu.*

1 LANCI SNABDEVANJA I MREŽA ISPORUKE VREDNOSTI

Većina firmi danas ne može sama da dopremi vrednost do kupaca. Umesto toga, većina njih tesno saraduje sa drugim firmama u široj mreži isporuke vrednosti. Proizvodnja proizvoda ili usluge i njihovo stavljanje kupcu na raspolaganje zahteva uspostavljanje veza ne samo sa kupcima, nego i sa dobavljačima i preprodavcima u lancu snabdevanja firme. „Lanac snabdevanja je mreža organizacija, tokova i procesa u kojoj brojna razna preduzeća (dobavljači, proizvođači, distributeri i detaljisti) saraduju (kooperiraju i koordiniraju) duž celog lanca vrednosti da bi došla do materijala, pretvorila ove materijale u određene finalne proizvode i isporučila te finalne proizvode kupcima”. [1] Ovaj *lanac snabdevanja* se sastoji od „uzvodnih” i „nizvodnih” partnera. Uzvodno od kompanije je set firmi koje je snabdevaju sa sirovinama, komponentama, delovima, informacijama, finansijskim sredstvima i ekspertizama koji su potrebni za stvaranje proizvoda ili usluge. Prodavci se, međutim, tradicionalno fokusiraju na „nizvodnu” stranu lanca snabdevanja - na *kanale marketinga* ili *kanale distribucije*, koji gledaju napred ka kupcu. Nizvodni partneri u kanalu marketinga, kao što su grosisti i detaljisti,

predstavljaju vitalnu kariku između firme i njenih kupaca. [2]

I partneri uzvodno i partneri nizvodno mogu takođe biti deo lanca snabdevanja drugih firmi. Ali jedinstven dizajn lanca snabdevanja svake firme je taj koji joj omogućava da isporuči superiornu vrednost do kupaca. Uspeh individualne firme ne zavisi samo od toga koliko uspešno ona funkcioniše, nego i od toga koliko uspešno ceo njen lanac snabdevanja i kanal marketinga konkurišu sa kanalima konkurenata.

Termin *lanac snabdevanja* može biti suviše limitiran - on posmatra biznis sa aspekta *proizvede i prodaj*. On sugeriše da sirovine, proizvodni inputi i kapaciteti fabrike treba da posluže kao startna tačka za tržišno planiranje. Bolji bi bio termin *lanac tražnje*, jer on sugeriše posmatranje sa aspekta *oseti i reaguj* na tržište. Po ovom gledištu, planiranje startuje sa potrebama ciljnih kupaca, na koje kompanija reaguje organizovanjem lanca resursa i aktivnosti sa ciljem kreiranja vrednosti za kupca. [3]

Čak i stanovište lanca tražnje može biti suviše ograničeno, zbog toga što podrazumeva korak po korak, linearni aspekt aktivnosti nabavka → proizvodnja → potrošnja. Međutim, dolaskom interneta i drugih tehnologija, kompanije formiraju mnogobrojne i kompleksne odnose sa drugim firmama. Mnoge firme su danas angažovane na izgradnji i upravljanju stalno razvijajuće *mreže za isporuku vrednosti* - sistema partnerstava i alijansi koji kompanija kreira da bi stvorila, proširila i isporučila svoju ponudu. Mreža za isporuku vrednosti obuhvata dobavljače kompanije i dobavljače dobavljača, kao i njihove prve kupce i krajnje kupce, koji uspostavljaju partnerske odnose jedni sa drugima kako bi poboljšali performanse celog sistema i isporučili superiornu vrednost ciljnom tržištu. [4]

Ova glava se odnosi na *kanale marketinga* ili *kanale distribucije* - na nizvodnu stranu mreže isporuke vrednosti. Međutim, važno je podsetiti da je

ovo samo deo mreže isporuke vrednosti. Da bi se dopremila vrednost do kupaca, kompaniji su potrebni kao partneri uzvodni dobavljači baš kao što su joj potrebni nizvodni kanali marketinga. Menadžeri marketinga će u budućnosti sve više učestvovati u aktivnostima svojih kompanija od samog početka i na njih uticati, te tako postati menadžeri cele mreže isporuke vrednosti, a ne samo kanala marketinga.

2 POJAMI I ULOGA KANALA DISTRIBUCIJE

Jedna od glavnih uloga kanala distribucije (marketinga) je da pretvore potencijalne kupce u profitabilne kupce. Kanali marketinga moraju ne samo da opslužuju tržišta, oni moraju i da stvaraju tržišta. Za uspeh strategije marketinga veoma je važno ponuditi kupcima dobar proizvod uz prihvatljivu cenu. Ali to nije dovoljno. Ono što se može dobiti mudrim odlukama o proizvodu i ceni, može biti izgubljeno ako se ne posveti dužna pažnja pitanju mesta odnosno kanala distribucije; još određenije, gde će proizvod biti ponuđen i kako da se tamo nađe. Zato menadžeri moraju da razmišljaju i o *mestu* - stavljanju proizvoda i usluga na raspolaganje u pravim količinama i na lokacijama - gde ih kupci žele. Taj posao treba da se obavi preko kanala distribucije (prodaje, marketinga). Termin *kanal distribucije*, iako se mnogo koristi, još uvek nema jasno definisan smisao, što ne iznenađuje, obzirom na veliku raznolikost raspoloživih interpretacija termina u literaturi. To je sistem pojedinaca i organizacija za usmeravanje toka roba i usluga od proizvođača do potrošača ili krajnjeg korisnika. Kanali distribucije se grubo mogu definisati kao „buket mostova” koji premošćuju gepove između proizvođača i potrošača ili korisnika. Da bi se premostili ti gepovi, članovi kanala, potpomognuti velikim brojem pomoćnih organizacija i institucija spolja, obavljaju brojne funkcije.

Kanali su neophodna komponenta u marketingu svih roba i usluga, kako u profitnim tako i neprofitnim organizacijama. Ta uloga kanala distribucije detaljno je opisana u glavi 1. Zašto proizvođači prenose deo posla podaje na partnere u kanalu distribucije? Na kraju krajeva, ako se tako radi, to znači da se prepušta deo kontrole nad tim kako i kome će da prodaju svoje proizvode i usluge. Proizvođači koriste posrednike zbog toga što oni ostvaruju veću efikasnost u stavljanju robe na raspolaganje ciljnim tržištima. Putem kontakata, iskustva, specijalizacije i skale poslovanja, posrednici obično nude firmi više nego što ona sama može da ostvari.

Korišćenjem posrednika, efikasnost marketinga se može poboljšati na nekoliko načina:[5]

- **Funkcionalna efikasnost:** posrednik može često obavljati jednu ili više aktivnosti marketinga efikasnije od proizvođača ili njihovih kupaca, zbog njegove specijalizacije i većih ekonomija skale.

- **Efikasnost skale:** kupovinom dobara u velikim količinama, njihovim skladištenjem i onda deljenjem u manje količine što preferiraju njegovi kupci, posrednik omogućava proizvođačima i njihovim kupcima da efikasnije posluju. Proizvođači mogu da ostvare ekonomije masovne proizvodnje, umesto da proizvode male količine za zadovoljavanje porudžbina individualnih kupaca. A njihovi kupci mogu da kupuju manje količine bez angažovanja svog kapitala u velikim zalihama.

Sa aspekta ekonomskog sistema, uloga posrednika je u tome da transformiše heterogenost na nivou ponude u heterogenost na nivou tražnje, odnosno da transformiše asortiman proizvoda proizveden od proizvođača u asortiman proizvoda koji traže potrošači. Proizvođači proizvode u velikim količinama (masovno) uzan asortiman proizvoda, dok potrošači žele širok asortiman proizvoda u malim količinama. Članovi kanala marketinga kupuju u velikim količinama od mnogo proizvođača i dele ih u manje količine i širi asortiman koji žele potrošači. Posrednici tako igraju važnu ulogu u usklađivanju ponude i tražnje.

- **Transakciona efikasnost:** Različitim aktivnostima, grosisti i detaljisti omogućavaju kupcima da steknu širok asortiman proizvoda iz jednog izvora sa jednom transakcijom. To smanjuje vreme i napor koje preduzeća i potrošači troše u pronalaženju i kupovanju dobara koja su im potrebna.

Stavljajući proizvode i usluge na raspolaganje potrošaču, članovi kanala dodaju vrednost putem premošćavanja značajnih gepova u vremenu, mestu i posedovanju, koji razdvajaju robe i usluge od onih koji hoće da ih koriste. Posrednici omogućavaju tok proizvoda od proizvođača do kupaca obavljajući tri osnovne funkcije marketinga: transakcionu, logističku i podržavajuću. Oni obavljaju *transakcionu funkciju*, koja obuhvata nabavku, prodaju i snošenje rizika, jer skladište robu u očekivanju prodaje. Oni obavljaju *logističku funkciju*, koja je evidentna u prikupljanju, skladištenju i disperziji proizvoda. Konačno, oni obavljaju *podržavajuće ili olakšavajuće funkcije*, koje pomažu proizvođačima da proizvode i usluge učine privlačnijim za kupce (finansiranje, gradiranje, marketing informacije i istraživanje). Sve tri grupe funkcija se moraju obaviti u marketing kanalu, mada svaku član kanala ne mora da učestvuje u sve tri grupe. Članovi

kanala često pregovaraju oko toga koje će specifične funkcije oni da obavljaju.

Nije pitanje *da li* ove funkcije treba da budu obavljene - one moraju biti - već pre *ko* da ih obavi. Sve funkcije imaju tri stvari zajedničke: koriste oskudne resurse, često se mogu obaviti bolje putem specijalizacije i mogu se premeštati među članovima kanala. U podeli rada u kanalu, različite funkcije treba da budu dodeljene članovima kanala, koji mogu da ih obave najefikasnije i najefektivnije pružajući zadovoljavajući asortiman roba za ciljne potrošače. Funkcije marketinga su u svakom trenutku važnije od institucija koje ih obavljaju. Promene u institucijama kanala uglavnom odražavaju otkrivanje efikasnijih načina za kombinovanje ili izdvajanje ekonomskih funkcija koje se moraju obaviti da bi se ciljnim kupcima ponudio adekvatan asortiman roba.[6]

Ne obavljaju svi posrednici sve funkcije marketinga - niti su podjednako efikasni i efektivni. Otuda je glavni cilj u oblikovanju kanala distribucije da se nađe najefikasnija kombinacija posrednika za određeni proizvod-tržište - kanal koji minimizira troškove distribucije, a još uvek dopire do ciljnih kupaca i zadovoljava ih. To nije lak zadatak, imajući u vidu obično veliki broj posrednika, od kojih treba izvršiti izbor.

Posrednici ne stvaraju vrednost samo za proizvođače, nego i za potrošače. **Potrošači** takođe imaju koristi od posrednika. Idealan rezultat kanala marketinga je da imate prave proizvode i usluge (ono što želite), u pravo vreme (kada želite), na pravom mestu (gde želite) na pravi način (u formi kojoj želite) uz primerene troškove. Još određenije, kanali marketinga pomažu da se kreira vrednost za potrošače putem četiri koristi: vremena, mesta, forme i posedovanja (vidi glavu 1).

U kanalu distribucije se obavlja pet različitih **tokova marketinga**: fizički tok, tok vlasništva, tok plaćanja, tok informacija i tok promocije. Neke od funkcija (npr. fizička, vlasništvo, promocija) obavljaju se tokom aktivnosti **unapred** od preduzeća do kupca; neke funkcije (kao što su naručivanje i plaćanje) događaju se tokom aktivnosti **unazad** od kupaca ka preduzeću; a neke funkcije (informisanje, pregovaranje, finansiranje i snošenje rizika) događaju se **u oba pravca**.

Za proizvođača, distribucija ima dva elementa: jedan je **izbor kanala distribucije**, a drugi **fizička distribucija**.

Kanali distribucije uvek uključuju proizvođača i krajnjeg potrošača ili korisnika, kao i neke posrednike. **Marketing posrednici** su pojedinci i organizacije, koji pomažu da roba i usluge neometano te-

ku od proizvođača do kupca. Posrednici uključuju kako trgovce, ljude koji preuzimaju vlasništvo nad robom i dalje je preprodaju u svoje ime i za svoj račun, tako i razne agente, kao što su brokери i agenti proizvođača, koji ne preuzimaju vlasništvo ali olakšavaju tok od proizvođača do potrošača. Tok nekih proizvoda uključuje brojne posrednike, od kojih su neki specijalizovani po tržištima, projektima, regionima i čak granama.

Fizička distribucija obuhvata držanje zaliha dobara radi balansiranja ponude i tražnje i transport robe između članova kanala distribucije. Međutim, dobar deo ovih funkcija vezan je za marketing opipljivih proizvoda i, prema tome, manje je značajan za proizvode u putovanju i turizmu. Kupci turističkih usluga dolaze ka proizvodu, umesto da im se isporučuje proizvod - u ovom smislu, proizvodnja i isporuka usluga se odvijaju simultano (princip unactu).

Jedna važna karakteristika, koja je zajednička distribuciji dobara i turističkih usluga, je zahtev da mnogi segmenti turističke privrede treba da imaju sistem zaliha. Ovo je u oblasti putovanja poznato kao **sistem rezervacija** i ključni je elemenat u prodaji proizvoda nekoliko sektora. Sistem rezervacija deluje kao prodajni punkt i sredstvo kontrole zaliha, balansirajući ponudu i tražnju. Sistem rezervacija se može zamisliti kao „sistem distribucije putovanja” i tesno je povezan sa načinom na koji se upravlja kanalima i to će biti od velikog značaja za ispitivanje uloge i funkcije kanala distribucije. Pored toga, skoriji razvoji u ICT otvorio je niz mogućnosti za manevrisanje sistemima rezervacije na potpuno novi način, proširujući tako domen kanala distribucije i dovodeći do enormnih promena u njegovoj strukturi.

Preduzeću je potreban kanal distribucije koji će ne samo da zadovolji potrebe kupaca, nego i da obezbedi konkurentsku prednost. Neke firme je stiču upravo sa njihovim kanalima. Da bi se oblikovao kanal koji zadovoljava kupce i nadmašuje konkurenciju, potreban je organizovan pristup, sekvenca od četiri odluke:[7]

1. Određivanje uloge distribucije. Strategija kanala treba da bude oblikovana u kontekstu celokupnog marketing miksa. Prvo, pažljivo se razmatraju ciljevi marketinga firme. Zatim se određuju uloge koje su dodeljene proizvodu, ceni i promociji. Svaki elemenat može imati različitu ulogu ili ona može biti zajednička za dva elementa.

2. Izbor tipa kanala. Kada je jednom određena uloga distribucije u ukupnom programu marketinga, mora se utvrditi najpogodniji tip kanala za proizvod preduzeća. U ovoj fazi, firma treba da odluči

da li će se koristiti posrednici u kanalu i, ako je tako, koji tip posrednika.

3. Određivanje intenziteta distribucije. Sledeća odluka je vezana za intenzitet distribucije - tj. broj posrednika koji će se koristiti na nivoima veleprodaje i maloprodaje na određenoj teritoriji.

4. Izbor određenog člana kanala. Poslednja odluka je izbor određene firme da distribuira proizvod. Za svaki tip institucije, obično postoje brojne specifične firme od kojih će se vršiti izbor.

U ovoj sekvenci oblikovanja, prva odluka se odnosi na opštu strategiju marketinga, druga i treća na strategije kanala, a poslednja na specifične taktike. Pre nego što u narednom izlaganju detaljnije obradimo ove strategije kanala, ukazaćemo na njihov značaj i specifičnosti u turizmu.

3 ZNAČAJ I SPECIFIČNOSTI KANALA DISTRIBUCIJE U TURIZMU

Većina napred rečenog o kanalima distribucije odnosi se, pre svega, na fizičke proizvode. Tek sa rastućom orijentacijom marketinga na usluge (od sredine 1990-ih godina), počela se obraćati veća pažnja i na „posebnosti” politike distribucije i za nematerijalne proizvode, u koje se ubraja i većina turističkih usluga. Kao jedno od najizrazitijih obeležja turističko-ugostiteljske delatnosti može se navesti neodvojivost proizvoda od usluge i neodvojivost usluge od ugostiteljskog objekta, odnosno ugostiteljskog objekta od uže ili šire turističke destinacije. Kao što smo već istakli, zbog ove karakteristike, kod turističko-ugostiteljskih preduzeća ne susrećemo klasičnu fizičku distribuciju - distribuciju „od sebe”, odnosno distribuciju prema kupcu, već distribuciju „ka sebi”, gde kupci dolaze na mesto pružanja usluge.

Sve do 1990-ih godina u teoriji marketinga je bio čvrsto uvrežen mit o tome da su sistemi ili „kanali” distribucije manje važni u uslugama nego u drugim industrijama, pošto se usluge ne mogu držati na polici i skladištiti. Paradoksalno, upravo je nesposobnost da se kreiraju zalihe proizvoda u turizmu razlog zašto je proces distribucije sada u informacionoj eri postao tako značajan. On kreira inovativne mogućnosti i fleksibilnost kojoj proizvođači moraju da pozavide. Kreiranje i manipulisanje sistemima distribucije koji obezbeđuju pristup potrošačima je jedan od glavnih načina za upravljanje tražnjom za veoma nepostojanim proizvodima i distribucija je postala primarna arena za traganje za konkurentskom prednošću i u sniženju troškova i u poboljšanju usluga.[8]

Za mnoga područja u turizmu distribucija je postala kritičan aspekt strategijskog menadžmenta. Distribucija je vitalna karika u samom turističkom sistemu. Razlozi za važnost uspešne distribucije u turizmu su sledeći:[9]

- **Mala stopa profita.** Mnoga preduzeća u turizmu ostvaruju samo neznatne profite, a troškovi distribucije mogu biti visoki i otuda je distribucija područje gde menadžeri nastoje da ostvare uštede gde je moguće.

- **Vrlo konkurentni sektori.** Nekoliko sektora turističke industrije su vrlo konkurentni i za neke kompanije distribucija je postala područje konkurentne prednosti.

- **Moć posrednika.** Posrednici mogu imati snažan uticaj na potrošače i njihovo donošenje odluke, tako da gde se koriste posrednici, važan je pažljiv menadžment ovog aspekta marketing miksa.

- **Globalno tržište.** Izazovi koje nameće globalno tržište nude dalje podsticaje za odgovarajuće upravljanje distribucijom. Sa novim i često različitim tržištima koja su sada raspoloživa, marketing poslenici u turizmu treba da razmotre uspešne načine njihovog doseganja.

- **Nepostojanost proizvoda.** Tradicionalan razlog za uspešan menadžment funkcije distribucije odnosi se na nepostojanost (prolaznost) turističkog proizvoda i zahtev - koji je sa time povezan - o otklanjanju svakog viška „zaliha” u zadnjem minutu.

- **Intenzitet informacija.** Turizam je veoma zavisian od obezbeđivanja informacija radi pomoći potrošačima u procesu odlučivanja i to delom pomaže da se prevaziđu teškoće koje potiču od neopipljivosti proizvoda. Važno je da potrošači mogu doći do informacija na prigodan način u pogodno vreme.

Prema tome, uspešna distribucija je veoma važna u turizmu, ali to nije uvek lako postići. Brojni faktori čine distribuciju turističkih usluga posebno problematičnom. Ti problemi potiču od neopipljivosti proizvoda, skupog i visoko rizičnog proizvoda, nemogućnosti držanja zaliha i vizuelnog prikazivanja od strane posrednika.

Kada je u pitanju **distribucija u turizmu**, treba napomenuti da postoje određene **specifičnosti**, koje su delom povezane sa specifičnostima turističkih usluga, posebno njihovom neopipljivošću. Zbog neopipljivosti i principa uno-actu (istovremeno događanje proizvodnje, prodaje i potrošnje u procesu pružanja usluge), u turizmu nije moguća nikakva fizička distribucija prave turističke usluge, odnosno proizvodnje usluge. Usluga se stvara u neposrednom kontaktu davaoca usluge i potrošača; pri tom se proizvodnja i distribucija - prostorno i vre-

menski - poklapaju. Na primer, usluga prevoza avio-prevoznika (ili ležaj u hotelu za uslugu noćenja) neće se sa aerodroma (ili hotela) prevesti do kupca, već gost mora da dođe do davaoca usluge. Tamo će se - istovremeno - usluga (prevoz avionom ili hotel) proizvesti i konzumirati (princip uno-actu). Boravak u nekom mestu za odmor može se tražiti samo „za mesto” (na strani), a ne u zavičaju kupca.

Pošto se usluge u najvećem broju slučajeva ne mogu proizvoditi za zalihe, nego se u momentu njihove proizvodnje i konzumiraju od kupaca, sva razmišljanja o politici distribucije u vezi izbora kanala fizičke distribucije (kanala prodaje) za prave usluge otpadaju. To ne znači da politika distribucije u marketingu ne treba da uključi odluke o izboru kanala distribucije. Pošto se usluge mogu ponuditi i u formi uslužnih obećanja, onda postaje moguće da se prodaju *prava* na neko kasnije ostvarenje usluge, tj. davalac usluge daje obećanje primaocu usluge za pružanje usluge u nekom kasnijem vremenskom periodu. Proizvođači u turizmu, po pravilu, nude njihovu spremnost za uslugu i turisti stiču („bukiraju”) pravo na određenu uslugu putovanja, koja će se ostvariti u nekom drugom periodu na nekom drugom mestu. Time se ne prodaje sama usluga, nego samo *pravo* (iz ugla kupca), odnosno obaveza (iz ugla prodavca) na ostvarivanje usluge (princip vaučera). Distribucija ovih prava, odnosno „obećanja usluge” je sasvim moguća u klasičnom smislu preko direktnih ili indirektnih kanala prodaje.

Dalja specifičnost odnosi se na *rezidentni princip* proizvođača odnosno potrošača. Prava turistička usluga se ne konzumira u (zavičajnom) mestu kupca, nego na mestu proizvođača - „na strani”. Time se logistički transportni problem koji je uobičajen kod materijalnih dobara preokreće: ne mora se proizvod transportovati do potrošača, nego potrošači moraju doći na mesto davaoca usluge. Ovo je za konzumente turizma vrlo prijatan zadatak: oni putuju u turističko mesto da bi tamo ostvarili svoje pravo na pružanje usluge. Ova forma „pribavljanja gostiju” u marketingu u turizmu (dosad) u stvari nije obrađivana kao zadatak politike distribucije, mada bi se logistički problemi prevoza osoblja koje je u vezi sa tim mogli posmatrati delom sasvim analogno fizičkoj distribuciji materijalnih dobara.[10] Marketing tradicionalno koristi sisteme distribucije da pomera robu (opipljive proizvode) od proizvođača do potrošača. U ugostiteljstvu i turizmu, sistemi distribucije se koriste da se kupac pomera ka proizvodu: hotelu, restoranu, brodu za krstarenje ili avionu.[11]

Zbog ovih posebnosti u okviru politike distribucije u turizmu zadržaćemo se, pre svega, na distribuciji „prava na putovanje”. Ono obuhvata, u suštini, posmatranje mogućnosti i tokova bukinga za putovanja. Pri tom se često distribucija ne može uvek odvojiti od zadataka politike komuniciranja (između ostalog, propagande i unapređenja prodaje). Preko distributivnih puteva i organizacija prenose se informacije o raspoloživosti - o mestima putovanja, vode se pregovori o prodaji i zaključuju ugovori. Sve su to delom distributivni, a delom komunikativni zadaci. Glavna razlika je u tome što politika distribucije više posmatra kontakt u *jednom* pravcu (od proizvođača ka potrošačima), a politika komuniciranja naprotiv ispituje kontakte u *oba* pravca: od proizvođača ka potrošačima *i obratno*. U turizmu, komunikacija i distribucija se spajaju u *politiku puta ili načina uspostavljanja kontakta*, koja istražuje odnose proizvođača i potrošača kako u domenu politike prodaje tako i u domenu politike komunikacija.[12]

Prema tome, postoje snažni argumenti za pažljivo upravljanje distribucijom u turizmu. Ovaj izazov je u novije vreme posebno dobio na težini razvojem elektronskih distributivnih tehnika, koje su povećale mogućnosti da se dosegnu nova tržišta i stara tržišta na nove načine. Istovremeno, to je povećalo značaj distribucije kao jednog od aspekata marketinga. Pošto informacije igraju ključnu ulogu u distribuciji turističkih proizvoda, to će se posebno prezentirati elektronski metodi distribuiranja turističkog proizvoda.

4 IZBOR TIPA KANALA DISTRIBUCIJE

Prvi korak u izboru kanala distribucije određuje koji tip kanala će najbolje podmiriti marketing ciljeve proizvođača i potrošačeve potrebe za distribucijom. Firma se može osloniti na postojeće kanale ili potražiti nove kanale za bolje opsluživanje sadašnjih i potencijalnih kupaca.

Problem preko kojih kanala će se distribuirati proizvedena roba od proizvođača do potrošača ili korisnika, kakav značaj za prodaju proizvoda imaju različiti članovi koji su u njih uključeni, tangira kako privredu u celini tako i pojedinačno preduzeće. Svaka vrsta proizvoda ima jedinstvenu strukturu distribucije. Svako preduzeće ima sopstvene kanale distribucije, za koje smatra da najbolje odgovaraju za prodaju njegovog specifičnog proizvoda. Analiza strukture kanala može umnogome da doprinese da se uklone ili ublaže negativna mišljenja o njegovoj dužini, jer se smatra da je dužina kanala upravo proporcionalna sa troškovima distribucije. Treba odmah reći da između dužine kanala pro-

daje i visine troškova distribucije odnosno malo-prodajne cene ne postoji zavisnost.

Postoje četiri **dimenzije strukture distribucije**: 1) broj nivoa kanala, 2) broj kanala ili da li će se koristiti jedan, dva ili više tipova kanala, 3) vrste (tipovi) posrednika koji će biti korišćeni i 4) broj posrednika koji će se koristiti na svakom nivou. Mada je cilj da se postigne tržišna moć i da se manipuliše tražnjom važno razmatranje u razumevanju strukturne promene, nagon za efikasnošću je takođe od važnosti. Osnovna pretpostavka je da će uz dati nivo tražnje proizvođač pokušati da maksimira dobit oblikovanjem i izborom kanala koji će stvoriti najniže ukupne troškove za njihovu organizaciju. Zapravo, posrednici vide razlog svog postojanja u ostvarivanju eksternih ekonomija proizvođačima.

4.1 Broj nivoa kanala

Kao što smo rekli, kanali distribucije se mogu opisati pomoću broja uključenih nivoa kanala. Svaki sloj marketing posrednika, koji obavlja neki posao u prenošenju proizvoda i njegovog vlasništva bliže finalnom kupcu, je **nivo kanala**. Zbog toga što proizvođač i krajnji potrošač obavljaju neki posao, oni su deo svakog kanala.

Proizvod se može kretati brojnim kanalima do svojih finalnih potrošača. Prodavci tragaju za najefikasnijim kanalom između mnogo raspoloživih alternativa. Sa ogromnom raznovrsnošću proizvoda i kupaca na današnjem tržištu, postoji širok varijetet kanala u poslu. Stoga je najpre korisno napraviti razliku između direktnih i indirektnih kanala. Najjednostavniji, najdirektniji kanal distribucije je **direktni kanal** ili **nulti nivo kanala**. Proizvođači roba i usluga direktno kontaktiraju sa njihovim kupcima.

Indirektni kanali se, s druge strane, oslanjaju na jednog ili više posrednika između proizvođača i kupca. **Kanal sa jednim nivoom** obuhvata jednog posrednika u prodaji, kao što je npr. prodavac na malo (maloprodavac, detaljista). **Kanal sa dva nivoa** obuhvata dva posrednika. Na potrošačkim tržištima to su veleprodavac (grosista) i maloprodavac (detaljista). **Kanal sa tri nivoa** obuhvata tri posrednika: agent, grosista, detaljista. Sa stanovišta proizvođača, veći broj posrednika u kanalu znači manju kontrolu i veću kompleksnost, jer su institucije u kanalu povezane sa nekoliko tipova tokova (fizički tok, tok vlasništva, tok plaćanja, tok informacija i tok promocije).

Za različite vrste proizvoda postoje i različiti **tipovi kanala distribucije**: 1) kanali za potrošna dobra, 2) kanali za poslovna dobra i 3) kanali za uslu-

ge. Ovde ćemo posebno razmotriti kanale distribucije za (turističke) usluge.

Koncept kanala distribucije nije ograničen na distribuciju fizičkih dobara. Proizvođači usluga i ideja takođe se suočavaju sa problemom **stavljanja na raspolaganje i omogućavanje pristupa** njihovih outputa ciljnoj populaciji. U privatnom i društvenom sektoru robne kuće, hoteli, osiguravajuća društva, banke i ostali davaoci usluga moraju veoma pažljivo da postave njihova prodajna mesta na lokacijama koje odgovaraju ciljnim mušterijama. U javnom sektoru, servisne organizacije i agencije razvijaju „edukativne sisteme distribucije” i „sisteme za zdravstvenu zaštitu” da bi uspostavile neophodan kontakt sa ponekad veoma disperziranom populacijom. Bolnice moraju biti geografski tako locirane da opslužuju različitu populaciju pacijenata sa kompletnom medicinskom zaštitom, dok škole moraju biti locirane u neposrednoj blizini dece koja treba da ih pohađaju i u njima uče. Vatrogasne stanice se moraju locirati tako da obezbeđuju vrlo brzu intervenciju protiv požara, a stanice hitne pomoći najbržu lekarsku pomoć. Glasačka mesta moraju biti locirana tamo gde ljudi mogu da glasaju bez velikih napora i nepotrebnog trošenja vremena i novca. U gradovima se moraju kreirati i locirati površine za igru dece.[13]

Usluge postavljaju jedinstvene izazove marketingu, od kojih većina potiče od neopipljivosti usluga. Usluge se, na primer, ne mogu skladištiti, te otuda ne mogu biti proizvedene i onda prodavane kao proizvodi. Na primer, putovanje avionom se ne može uskladištiti; potencijalni korisnik usluge treba da bude na određenom mestu u određeno vreme, da bi ova transakcija mogla da se obavi. Kao rezultat unikatne prirode usluga, izbori kanala su mnogo više ograničeni; kanali za usluge su dominantno direktni, a oni koji su indirektni obično koriste samo prodaju direktno preko agenata i brokera do finalnog kupca. Kako napreduje internet tehnologija, dobar deo usluga kao što su bankarstvo, osiguranje i putovanja obavljaju se preko novih kanala.

Postoje samo dva uobičajena kanala za usluge: direktno od proizvođača do potrošača, ili indirektno, sa posrednicima, koji obavljaju neke od nužnih funkcija kanala (slika 12-1).

1. Direktni kanal. Pošto je usluga neopipljiva, proces proizvodnje i/ili aktivnost prodaje često zahtevaju lični kontakt između proizvođača i kupca. Zato se koristi direktan kanal. Direktna distribucija je uobičajena za mnoge profesionalne usluge, kao što su zdravstvena nega i pravni saveti i lične usluge kao što je friziranje. I druge usluge, uključujući putovanje i osiguranje, takođe se mogu osloni-

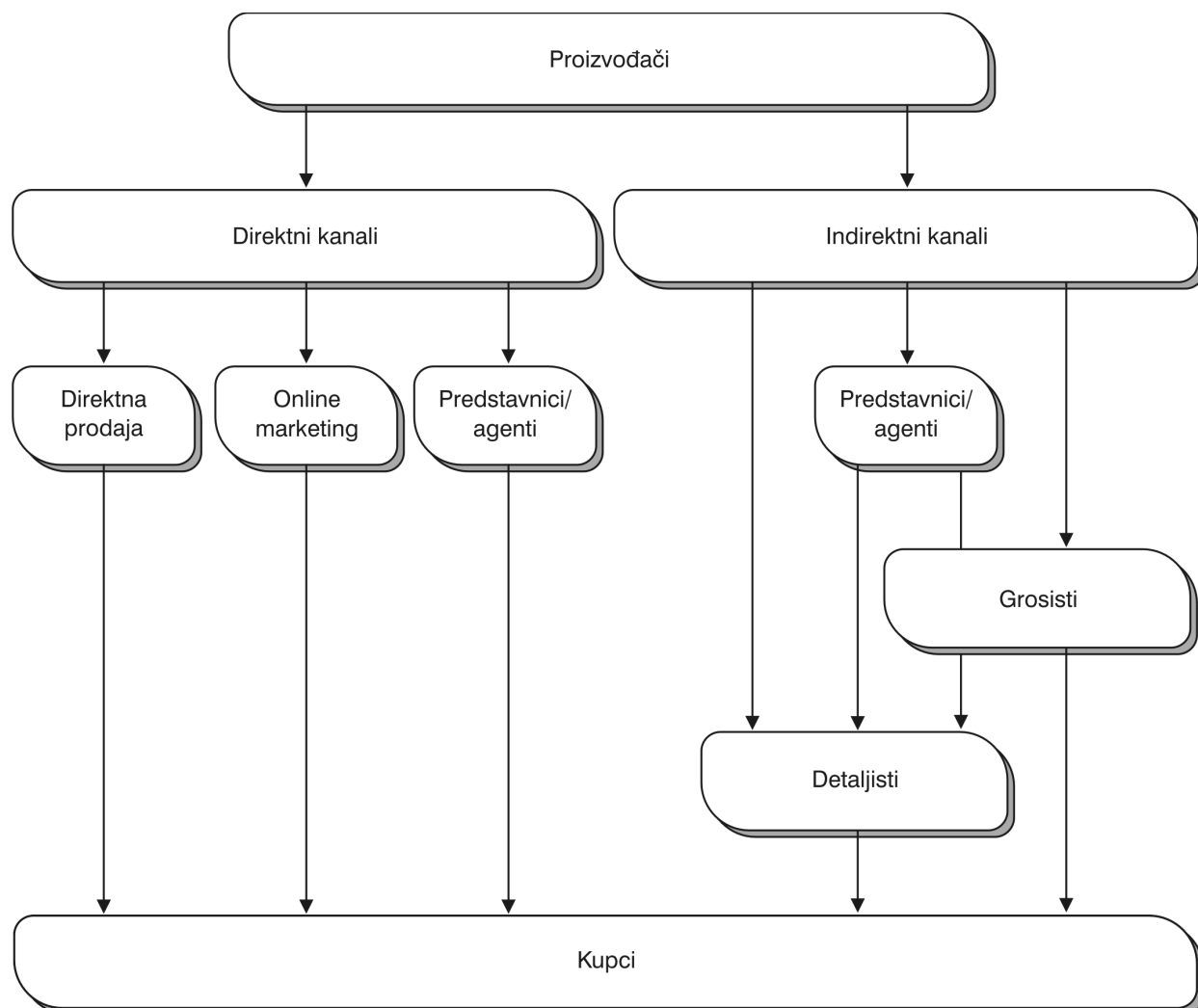
ti na direktnu distribuciju.[14] Direktni kanal je najpopularniji u ugostiteljstvu i turizmu, kao i za većinu drugih usluga. Proizvođač prodaje direktno potrošaču i sam obavlja sve funkcije kanala. Kod proizvodnih firmi, ovaj izbor se vrši bilo zbog toga što nema kvalifikovanih posrednika ili zbog toga što proizvođač smatra da on može bolje da obavi posao. Kod uslužnih firmi, često ne postoji izbor zbog toga što se usluga mora obaviti dok je potrošač prisutan (proizvodnja i potrošnja se obavljaju simultano - princip uno-actu). Direktni kanal omogućava firmi da ima tesan kontakt sa krajnjim potrošačem i sposobnost da brzo reguluje na promene na tržištu. Na primer, hoteli koriste centralne sisteme za rezervacije (CRS) i call centre kako bi direktni kanal učinili mnogo pristupačnijim i kako bi poslovali efikasnije. Hoteli omogućavaju direktan pristup bukiranju soba putem call centara ili hotelskog Web sajta.

2. Indirektan kanal. Iako je često neophodna direktna distribucija da bi se obavile usluge, za distribuciju usluga ne mora biti potreban kontakt pro-

izvođač - kupac. Proizvođaču usluge često pomažu agenti sa prenosom vlasništva (zadatak prodaje). Mnoge usluge, posebno putovanje, izdavanje stana, propagandni mediji, zabava i osiguranje prodaju se preko agenata. Indirektan kanal uključuje barem jednog posrednika, koji je odgovoran za jednu ili više funkcija kanala. Ovaj tip kanala može egzistirati u mnogo formi, ali nije mnogo uobičajen u turizmu i ugostiteljstvu. Uslužne firme su obično i proizvođači i detaljisti. Postoji nekoliko indirektnih kanala u turizmu i ugostiteljstvu, ali se čini da su oni preovlađujući u putovanjima ili na poslovnim tržištima koja obuhvataju nabavke velikog obima. Na primer, tour-operatori (tj. veleprodavci) rade direktno sa putničkim uslužnim firmama kao što su hoteli i avio-prevoznici da kombinuju uslugu za tržište kao što je paket za putničku agenciju, koja ga u stvari prodaje krajnjem potrošaču.

Većina firmi u turizmu i ugostiteljstvu koristi kombinaciju direktnih i indirektnih kanala da bi došle do što je moguće većeg broja potrošača. Sistemi globalne distribucije (GDS) se koriste od hotela i

Slika 12-1 Alternativni sistemi kanala[15]



avio-prevoznika za koordinaciju njihovih distributivnih aktivnosti i obezbeđivanje veza sa posrednicima. GDS obezbeđuje kanale distribucije koji omogućavaju kupcima lako pretraživanje usluga ugostiteljstva i putovanja i neposredno obavljanje transakcija.

Do sada smo razmatrali *vertikalnu dimenziju* strukture kanala, broj nivoa u kanalu, njegovu *dužinu* ili *dubinu*. Sledeći korak je da se razmotri *horizontalna dimenzija* strukture kanala, njegova *širina*, tj. da se odredi nivo intenziteta distribucije, koji specificira *broj posrednika* na svakom nivou kanala ili sistem geografske pokrivenosti ciljnog tržišta.

4.2 Određivanje intenziteta distribucije

Drugi set odluka vezan za kanale odnosi se na intenzitet distribucije, odnosno dimenziju širine kanala distribucije (tj. željeno pokrivanje tržišta). Zavisno od proizvoda firme, ciljeva i potencijalnih kupaca, različiti nivoi distribucije imaju više ili manje smisla. Takođe, intenzitet distribucije se često modifikuje, kako proizvod napreduje kroz svoj životni ciklus.

Preduzeće, na bazi iste analize koju koristi za izbor tipa kanala, može da optira za generalnu ili ograničenu distribuciju, u zavisnosti od toga kako koristi posrednike za plasman njegovih proizvoda. Obična dobra teže da imaju široku distribuciju, dok specijalna dobra mogu biti distribuirana samo preko malog broja dilera sa ekskluzivnim pravom od proizvođača. Preduzeće se mora odlučiti za broj članova kanala koje će koristiti na svakom nivou. Na raspolaganju mu stoje tri strategije: *intenzivna*, *selektivna* i *ekskluzivna*. Nekada je lako doneti odluku o tome, jer sama priroda proizvoda sugeriše optimalno rešenje. Ali, tamo gde to nije moguće, za proizvođača se postavlja pitanje koji stepen pokrivanja tržišta izabrati. Iako većina proizvođača želi da svoj proizvod učini maksimalno dostupnim velikom broju potencijalnih potrošača, to ipak nije uvek izvodljivo. Neki proizvodi zahtevaju intenzivnu, a neki se zadovoljavaju i sa ograničenom distribucijom. Preduzeće treba da odabere onu strategiju distribucije koja na najbolji način zadovoljava potrebe i preferencije kupaca. Svako prekoračenje datog nivoa ima za rezultat povećanje broja kanala i troškova. Na krajevima spektra strategije kanala nalaze se ekstremi - intenzivna i ekskluzivna distribucija, dok sredinu popunjava u manjoj ili većoj meri selektivna (diferencirana) distribucija.

1. Intenzivna distribucija. Intenzivna distribucija predstavlja maksimalni stepen izlaganja prodaji nekog proizvoda ili usluge. Neophodna je kod

prodaje običnih dobara, jer kupci ovakvih dobara nisu spremni da ulože mnogo napora i vremena oko kupovine, a uz to skloni su da odu na supstitute. Radi toga proizvođači navedenih proizvoda se moraju postarati da organizuju „100% distribuciju”, u čemu leži osnovna prednost ovog sistema distribucije - udobnost za potencijalnog kupca. Politiku intenzivne distribucije mogli bismo definisati kao nastojanje da se proizvod prodaje preko što je moguće više kanala. Ovaj sistem distribucije pretpostavlja da su kupci dobro upoznati sa proizvodom, kao i da nije potrebna neka posebna obučenosn prodavca. Osnovno pravilo je da se proizvodi moraju prodavati tamo gde ih kupci traže. Maksimalni prihoda preko ovog sistema prodaje garantuje najpogodnija lokacija prodavnica (npr. automata za prodaju cigareta na svakom uglu). Iako selektivna distribucija poboljšava imidž mnogih proizvoda u svesti potrošača, intenzivna distribucija ponekad može kreirati vrlo poželjnu predstavu o proizvodu. Smatra se da politika kanala prodaje proizvođača cigareta reprezentuje najintenzivniju formu distribucije, koja je do danas postignuta kod nas i u svetu. I novac se vrlo intenzivno distribuira preko banaka, pošta, platnih kartica, bankomata itd.

Iako intenzivna distribucija, površno posmatrano, obezbeđuje najširu moguću distribuciju proizvoda, ona je, u stvari, vrlo ograničena troškovima distribucije, a delimično i samom prirodom proizvoda kao i ponašanjem potrošača. U oblasti potrošnih dobara ona je gotovo u celosti ograničena na obična dobra, pa čak i tu je limitirana na vodeće marke u proizvodnji takvih dobara. Kod poslovnih dobara, ova politika je prihvaćena samo za proizvode koji su visoko standardizovani i koji imaju horizontalno tržište. Ono postoji kada proizvod kupuje mnogo preduzeća u različitim granama delatnosti. Mnoge poslovne nabavke spadaju u ovu kategoriju. Sva preduzeća imaju potrebe za proizvodima kao što su: kancelarijski materijal, sijalice, ekseri, pribor za čišćenje i sl. Iako je horizontalno tržište poslovnih dobara obično vrlo široko u poređenju sa njihovim vertikalnim tržištem (broji možda stotine, hiljade ili čak više od miliona potencijalnih korisnika), takvo tržište je u neku ruku ograničeno u poređenju sa tržištem običnih potrošnih dobara, gde je broj kupaca izražen obično u desetina miliona.

Intenzivna distribucija je uobičajen pristup kod franšiznih operacija koje koriste masovnu propagandu i ostvaruju ekonomije skale. Firme, kao što su McDonald's i Marriott International, nastoje da standardizuju njihove usluge tako da potrošači mogu da očekuju konzistentno iskustvo na svakom

prodajnom mestu firme. Starbucks, na primer, ima mnoga prodajna mesta u različitim delovima SAD i možete ih naći u većini mesta u koja dođete. Isto tako, većina avio-prevoznika i agencija za iznajmljivanje automobila koristi ovu strategiju distribucije.

Obzirom da intenzivna distribucija zahteva izvesne uslove za svoje postojanje i uspešno funkcionisanje, mnogi proizvodi se prodaju preko odabranog ili limitiranog broja kanala prodaje, bilo na nivou vele- ili malo- prodaje ili na oba nivoa. Ekstremna forma ovakve distribucije poznata je kao metod distribucije preko ekskluzivnih zastupnika, dok je nešto više liberalna primena istog koncepta poznata kao metod selektivne (diferencirane) distribucije.

2. Selektivna distribucija. Politiku selektivne distribucije mogu slediti proizvođači svih vrsta dobara, kako potrošnih tako i poslovnih, mada stepen selektivnosti varira u zavisnosti od specifičnosti svakog tipa proizvoda. Reklo bi se da je ova politika distribucije danas preovlađujuća na tržištu, jer je ogromna većina proizvođača usvojila praksu nekog stepena selektivnosti u izboru svojih posrednika. Čak i neki proizvođači prehrambenih proizvoda, čija priroda nalaže intenzivnu distribuciju, pokušavaju da unesu neki stepen selektivnosti u svoju politiku kanala distribucije. Selektivna distribucija, kao što i samo ime kaže, upućuje na izvestan stepen izbora ili selekcije u kanalima, tražeći one koji su spremni da ulože nešto više napora nego obično u prodaji određenih proizvoda. To je svesno ograničavanje na određeni broj posrednika, kako geografski tako i po broju. Ona pokriva širok raspon između dva ekstrema - intenzivne i ekskluzivne distribucije. Uključuje više od jednog, a manje nego sve posrednike koji su voljni da preuzmu neki proizvod. Može se korisno upotrebiti za preduzeća sa već stečenom reputacijom, kao i ona koja po prvi put nastupaju na tržištu.

Nedovoljna saradnja posrednika sa proizvođačima u programu prodaje, dovodi do smanjenja broja posrednika, smanjenja troškova distribucije, povećanja saradnje među preostalim posrednicima, poboljšava se njihov moral, kao i ukupan promet i dobit. Ukoliko grosisti i detaljisti žele da se nađu na spisku proizvođača, moraju uložiti određeni napor u promociji, držanju zaliha, boljim uslugama i svemu što treba da doprinese većoj prodaji.

Selektivna distribucija je od izvanredne važnosti za prodaju konfekcije, obuće, kao i za sva specijalna i posebna dobra koja zahtevaju specijalne napore u prodaji. Tako proizvođači konfekcije najčešće idu samo na „najbolje” radnje u svakom gra-

du ili na direktnu distribuciju. Proizvođači elektroaparata za domaćinstvo, kozmetike i sl. slede iste tendencije i pokušavaju da spreče „jeftine” prodavnice da prodaju njihove proizvode, jer selektivna distribucija treba da posluži i kao sredstvo za osiguranje, u nekom stepenu, satisfakcije potrošača proizvodima i uslugama preduzeća.

U ugostiteljstvu mnoge firme ograničavaju pokrivanje tržišta oslanjajući se na geografsku segmentaciju. Neke firme sa više jedinica su striktno lokalne, ali neke su regionalne ili nacionalne sa ograničenim brojem prodajnih mesta. Neki lanci restorana se ograničavaju na velike gradove, neki na određene regione, a neki opet na nacionalni nivo. Mnogi restorani sa više jedinica, koji su u porodičnom vlasništvu, obično se ograničavaju na usko područje. Neki lanci hotela imaju ograničen broj hotela koji su locirani u velikim gradovima, dok ostali po sluju u ograničenim regionima. Ova strategija distribucije je takođe popularna među mnogim putničkim agencijama i određenim avio-prevoznicima kao što je Jet Blue.[16]

U ranijim fazama ŽCP, preduzeće može koristiti ekskluzivnu distribuciju da bi ohrabrilu veći broj distributera da preuzmu njegov proizvod. Naravno, njegova želja je da se proizvod kreće što brže do potrošača, ali ako je mali broj odgovarajućih distributera, onda će to kretanje biti prilično usporeno. Zato se ulažu veliki naponi da se u početku odaberu odgovarajući, specijalni posrednici, a kada se proizvod stabilizuje na tržištu, preduzeće može da pređe sa specijalno odabranih posrednika (selektivna distribucija) na korišćenje svih kanala distribucije (intenzivna distribucija).

3. Ekskluzivna distribucija. Ima proizvođača, kako potrošnih tako i poslovnih dobara, koji svesno ograničavaju broj posrednika koji će prodavati njihov proizvod na najmanju meru. Ekstremna forma ovog ograničenja je ekskluzivna distribucija, koja dozvoljava tačno određenim posrednicima ekskluzivno pravo distribucije proizvoda preduzeća na određenoj teritoriji. Odnos je ekskluzivan u smislu da se proizvođač složio da prodaje svoje proizvode ili usluge unutar određenih teritorija samo preko jednog ili ograničenog broja posrednika. Ugovor između proizvođača i posrednika može biti zaključen usmeno ili pismeno, ali u njemu mora stajati klauzula za ekskluzivnost prodaje na datom tržištu.

Zastupnik se najčešće obavezuje da preuzme celokupnu ili najveći deo proizvodnje, a proizvođač mu za uzvrat daje ekskluzivno pravo prodaje. U stvari, zastupnici postaju sastavni deo prodajne operative proizvođača. Ovakva politika distribucije najviše odgovara vrlo skupim specijalnim i poseb-

nim dobrima (muzički instrumenti, nameštaj, nakit, satovi, sportska oprema, muška i ženska odeća sa naglašenim stilom, automobili, jahte i sl.), kao i mnogim vrstama poslovnih dobara (instalacije, pomoćna oprema, neke sirovine i materijali), koji imaju ograničeno tržište i zahtevaju specijalni prodajni napor. Gucci, jedna od vodećih svetskih kompanija luksuznih dobara, koristi ekskluzivnu distribuciju u marketingu svojih maraka Yves Saint Laurent, Sergio Rossi, Boucheron, Opium i Gucci.[17]

Definisanje pravilne politike distribucije je važno za proizvođača, jer pomanjkanje takve politike ima za rezultat da sistem distribucije postane isuviše kompleksan, dolazi do nekih problema u politici cena, prodaje, fizičke distribucije i sl. Proizvođač treba da nađe dovoljan broj kanala za distribuciju svojih proizvoda, ali ne i suviše u poređenju sa razumnim troškovima distribucije i stepenom efikasnosti kontrole.

5 POSREDNICI U KANALIMA DISTRIBUCIJE

5.1 Forme posrednika

Mnogi od kanala distribucije u oblasti usluga nastoje da po prirodi budu direktni, eliminišući tako potrebu za posrednicima. Međutim, kod ugostiteljstva i turizma postoje dragoceni posrednici koji su odgovorni za obimne poslove za hotele, avio-prevoznike i krstarenja. Posrednici se specijalizuju za određene funkcije u procesu isporuke usluge i sa svojim znanjem i ekspertizom mogu da dodaju vrednost usluzi. Ova specijalizacija rezultira u efikasnijoj proizvodnji i distribuciji usluga, kao i nižoj ceni za potrošače.

Imajući u vidu napred datu strukturu tržišta (vidi glavu 4 i posebno sliku 4-1), u nastavku izlaganja daćemo kraći osvrt na moguće kanale distribucije.

Kao što smo već istakli, znamo da turistički proizvod može da se distribuiraju preko nekoliko kanala i načina. U načelu, ovaj zadatak se obavlja preko posrednika u industriji. Kako je industrija putovanja i turizma informaciono intenzivna industrija, to je uloga ovih posrednika uvek bila esencijalna za zatvaranje gepa između dobavljača i potrošača. Svi tipovi posrednika u putovanjima intenzivno koriste informacije i, prema tome, potrebne su im informacione i komunikacione tehnologije koje procesuiraju te informacije. Što više mogu da elektronski priđu informacijama, to više blagovremeno, tačno i efikasno mogu da pruže usluge kupcima. Mogu se razlikovati različite forme posrednika: javni i privatni.

1. Javni posrednici. Turističke organizacije (TO) u njihovim nacionalnim, regionalnim i lokalnim formama igraju vrlo važnu ulogu u mreži industrije putovanja i turizma. U zemljama gde mnogi turisti vrše bukiranja direktno ili preko turističkih informacionih centara i gde su većina turističkih preduzeća male ili srednje organizacije, TO su veoma bitne za distribuciju proizvoda i informacija. Njihova glavna svrha je marketing okoline, regiona ili grada i obezbeđivanje turističkih informacija za turiste i organizacije kao što su tour-operatori i putničke agencije. Informacije koje pružaju TO omogućavaju da mnogi turisti planiraju njihove odmore bez korišćenja putničke agencije ili tour-operatora. U proteklih deceniju do dve, mnoge od ovih organizacija u ovom sektoru su izvršile transformaciju od pasivnog, javno finansiranog snabdevača informacijama u vrlo aktivne privatne marketing organizacije. Može se primetiti koncentracija organizacija za marketing destinacije (Destination Marketing Organization - DMO) koje se fokusiraju na različite strategije. TO mogu biti javno ili privatno finansirane i mogu delovati jednostavno kao provajder informacija ili kao klasičan posrednik za distribuciju turističkih proizvoda i usluga.

Glavne aktivnosti DMO se mogu podeliti u četiri kategorije:[18]

- **Informacije:** distribucija informacija turistima i putnicima o destinaciji, regionu, snabdevačima i turističkoj infrastrukturi u regionu, ali i kontakt sa elektronskim i štampanim medijima. Ona bi mogla da se posmatra i kao eksterna komunikacija.

- **Komunikacija:** unutar regiona ili destinacije između različitih snabdevača. TO radi kao broker informacija unutar regiona (npr. TO agregira informacije o slobodnim sobama unutar destinacije i ove informacije daje turistima). Jedan od vrlo važnih zadataka, posebno u nekim zemljama, je obrada registracije gostiju i sačinjavanje raznih statistika i izveštaja.

- **Distribucija:** DMO takođe mogu da aktivno prodaju i distribuiraju proizvode turistima. Neke DMO imaju call centre gde turisti mogu da bukiraju proizvode i usluge.

- **Marketing:** definisanje strategije marketinga je jedna od glavnih aktivnosti DMO, koja takođe obuhvata oblikovanje, proizvodnju i distribuciju različitih marketing materijala.

Društvene turističke organizacije (DTO) zasni- vaju svoju aktivnost na principima dobrovoljnosti i lukrativnosti. Osnovni cilj im je uključivanje članstva u turističke tokove ili koordinacija aktivnosti u prihvatanju gostiju u turističkim mestima. Mogu biti inicijativne i receptivne. **Inicijativne DTO** ini-

ciraju uključivanje svojih članova u turističke tokove pod što povoljnijim uslovima, kroz sklapanje povoljnih aranžmana sa prevoznicima, hotelijerima ili kroz izgradnju sopstvenih kapaciteta za smeštaj. Tu se ubrajaju auto-moto klubovi (npr. ADAC, Nemačka), društva planinara, ljubitelja prirode, izviđača, lovaca i ribolovaca itd. Izvor finansiranja su članarine. *Receptive DTO* se bave prijemom turista. Nastale su sredinom XIX veka u turističkim mestima. Imaju za zadatak koordinaciju delovanja različitih nosilaca turističke ponude, uređenje mesta i sl. Njihova uloga je bila značajna do I svetskog rata, a posle toga primat u poslovima koordinacije ponude preuzima država.

2. Privatni posrednici. Najčešći privatni posrednici u kanalima distribucije u ugostiteljstvu i turizmu su: turističke (putničke) agencije, tour-veleprodavci i operatori, planeri savetovanja (simpozijuma), predstavnici hotela, turistički (putnički) biro, konzorcijumi i sistemi rezervacije, sistemi globalne distribucije, internet i drugi.

5.2 Turističke (putničke) agencije

Turističke agencije su odgovorne za veliki obim bukinga za avio-prevoznike, hotele, kompanije za iznajmljivanje automobila i brodove za krstarenje. Uz to, one prodaju ulaznice za turističke atrakcije i specijalne događaje. Korist od korišćenja turističkih agencija je u tome što se agencije specijalizuju za pronalaženje i obezbeđivanje dobrih cena za njihove kupce. Još jedan razlog što putnici koriste turističke agencije je zbog njihovog detaljnog poznavanja proizvoda putovanja. Većina zaposlenih u agencijama putovala je do mnogih popularnih gradova i destinacija i ima pristup informativnim promotivnim materijalima. Važno je da turističke agencije ponude neku dodatnu vrednost ili će prestati da postoje. Potrošači će sastaviti sopstvene aranžmane za putovanja preko interneta ili preko direktnog kontakta sa davaocem usluga.

Ekspertiza i pristup dragocenim tržištima koje imaju zaposleni u turističkim agencijama mogu biti veoma korisni za hotele, avio-prevoznike, brodove za krstarenje i kompanije za iznajmljivanje automobila. Praktično je nemoguće za bilo koju od ovih firmi da normalno obavlja svoje poslovanje uporedo održavajući mnoge tržišne segmente i imajući pristup svim metodima za kupovanje proizvoda putovanja koje preferiraju njihovi potencijalni kupci. Turističke agencije i firme u ugostiteljstvu i turizmu nastoje da uspostave odnose koji će biti od uzajamne koristi. Firme u ugostiteljstvu i turizmu bukiraju veće obime, ali žele potrošače koji će se uklopiti u njihov opšti miks za kupce. Turističke

agencije šalju svoje kupce u ugostiteljske i turističke firme, očekujući da će oni tamo steći dobro iskustvo, tako da će pričati svojim prijateljima i kolegama i ubuduće koristiti turističku agenciju. Sve dotle dok ova razmena zadovoljava obe strane, one će nastaviti vezu u korist obe strane.[19]

Jednu od najsveobuhvatnijih definicija turističkih agencija dali su H. Klatt i J. Fischer.[20] Po njima je turistička agencija „ono privredno preduzeće koje usluge trećih preduzeća, koje su neophodne za putovanje i boravak, posreduje turistima ili te usluge nudi u posebnim kombinacijama, kao nove, „sopstvene usluge”. Iz ove definicije proizilazi da turistička agencija obavlja dve grupe delatnosti: *organizaciju putovanja (prodaja sopstvenog proizvoda)* i *posredovanje*.

5.2.1 Kratak pregled istorijskog razvoja posredovanja u turizmu

U početku razvoja turizma, sami turisti su se brinuli o organizaciji prevoza, rezervaciji smeštaja i svim ostalim potrebama. Sa sve većim razvojem turizma javljaju se putničke agencije, koje su posredovale između turista, s jedne strane, i prevoznika i hotelijera, s druge strane. Iz prvobitnih putničkih agencija razvile su se i prve turističke agencije, koje osim organizacije prevoza, smeštaja i ishrane, obezbeđuju i druge sadržaje. Turističke agencije posreduju između turističke ponude, s jedne strane, i turističke tražnje, s druge strane, odnosno povezuju usitnjenu i heterogenu tražnju na jednoj i heterogenu ponudu na drugoj strani. Turistička agencija je preduzeće u sferi posredovanja, čija je osnovna delatnost organizovanje putovanja i boravka turista u određenoj turističkoj destinaciji. Umesto oznake „putnička agencija” može se koristiti i oznaka „turistička agencija”. U stručnoj literaturi gotovo isključivo se koristi izraz „turistička agencija”, što se objašnjava činjenicom da je potreba za putovanjem prerasla u mnogo kompleksniju turističku potrebu, za razliku od vremena kada se turistička potreba ispoljavala donekle u putovanju i najužim aktivnostima vezanim za to putovanje. Od ovih turističkih agencija treba razlikovati društvene turističke organizacije kao organizacioni oblik posredovanja u realizovanju turističkih usluga.

Potrebu za osnivanjem turističke agencije kao specifičnog privrednog subjekta koji posreduje između davaoca i korisnika turističkih usluga uslovlilo je nekoliko faktora:[21]

- kompleksnost turističkog putovanja (traženje najpogodnijeg načina na koji će se objediniti veći broj pojedinačnih usluga koje pružaju različiti subjekti turističke ponude),

- tehničko usavršavanje prevoznih sredstava (stvaranje mogućnosti da se preveze veći broj ljudi odjednom),

- masovnost putovanja (mogućnost organizovanja grupnih putovanja po principu ekonomije obima kako kod organizatora putovanja tako i kod davaca određenih usluga),

- mogućnost ostvarivanja zarade obavljanjem posredničke delatnosti ove vrste.

Turističke agencije nude turistima niz usluga, uključujući sve što je u vezi sa prevozom, smeštajem, ishranom, pa sve do osiguranja. One su najšire korišćeni marketing posrednici u turizmu. Agencija ubira proviziju od svake prodaje, čiji iznos zavisi od tipa prodatog proizvoda. Moderna tradicija turističkih putovanja počinje sa Industrijskom revolucijom i železnicom. Prvo organizovano turističko putovanje sa unapred postavljenim programom i kalkulacijom (obračunom troškova i koristi) organizovao je Thomas Cook 1841. godine, koji je 1845. godine osnovao i prvu turističku agenciju Travel agency „Cook”, kasnije preimenovana u „Thomas Cook and Son”), organizovao prvo putovanje sa vodičem, uveo izdavanje železničkih karata za kružnu vožnju, organizovao prvo kolektivno putovanje u Evropu, uveo vaučer u agencijsko poslovanje, organizovao prvo turističko putovanje brodom oko sveta, osnovao prvu poslovnu banku koja je radila sa njegovim putničkim čekovima i kreditnim pismima. „Sumirajući rezultate Kukovog rada i njegovog doprinosa razvoju organizatora turističkih putovanja, možemo istaći da je njegov glavni doprinos to što je prvi ukazao na određene činjenice koje su postale temelj budućeg razvoja organizatora turističkih putovanja. Time je on uveo moderno grupno putovanje, formirao paušalni oblik putovanja i, možda najvažnije, omogućio turistima da na jednom mestu mogu da reše sve svoje probleme vezane za putovanje - kupujući agencijski aranžman. ... Tako je zaslugom Tomasa Kuka bio trasiran put razvoju modernog turizma.”[22]

Ubrzo posle pojave organizacije turističkih putovanja Thomasa Cooka, i u ostalim delovima Evrope i sveta javljaju se slični organizatori turističkih putovanja, koji se bave istim ili sličnim poslovima (Nemačka: „Karl Stanger” - 1868. godine, „MER” - 1917. godine, Francuska - „Agence Lubin” - 1873. godine, Švajcarska - „Reisebüro Kuoni” 1908. godine, Austrija - Österreichisches Verkehrsbüro - ÖVB 1917. godine itd.).

Na američkom kontinentu agencije su se razvile sredinom XIX veka iz prevozničkih preduzeća. Prvu agenciju osnovao je Henry Wells (1850. godine), po uzoru na Thomasa Cooka, pod nazivom

„American Express Company” koja se bavila brzim prevozom robe, putnika, vrednih predmeta i novca po celoj teritoriji SAD. Uvela je specifične instrumente vezane za turističko poslovanje (između ostalih i kreditne kartice). Thomas Cook i „American Express” i danas predstavljaju vodeće turističke poslovne sisteme (među najvećim lancima turističkih agencija u svetu) sa posebno razvijenim sistemom pružanja finansijskih usluga.

U zemljama centralne i istočne Evrope osnivaju se agencije, ali samo po jedna u svakoj državi, koja je imala status nacionalne turističke agencije i imala apsolutni monopol i obavljala sve poslove vezane za turizam (Mađarska 1902. godine - „Ibusz”, Češka 1920. godine - „Čedok”, Poljska 1923. godine - „Orbis”, Rumunija 1928. godine - „Karpati”, SSSR 1929. godine - „Inturist”, Bugarska 1937. godine „Balkanturist”, Srbiji 1923. godine - „Putnik”. Sve do sredine 1970-ih godina naše agencije su se bavile samo receptivnim putovanjima, tj. samo prihvatanjem stranih turista koji su dolazili u našu zemlju, a tek od 1970. godine počinju se nuditi paket aranžmani namenjeni domaćem tržištu. Nacionalno udruženje turističkih agencija (YUTA) nastalo je 1989. godine.

Razvoj turističkih putovanja, a time i turističkih agencija, snažno se vezuje za razvoj prevoznih sredstava, koja su omogućila jeftiniji i ugodniji prevoz putnika i masovni prevoz na velike udaljenosti. Uz razvoj prevoznih sredstava, značajnu ulogu u razvoju turizma odigrali su rast životnog standarda, kao i razvoj masovnih medija i informacione i komunikacione tehnologije.

5.2.2 Vrste turističkih agencija

Turističke organizacije se danas mogu podeliti po više kriterijuma:

Prema *karakteru poslovanja i položaju u posredničkom lancu* turističke agencije se dele na:

- *receptivne* - formiraju se u zemljama stvaranja turističke ponude, u destinacijama, i bave se isključivo poslovima prihvata turista i sadržajnog boravka zadovoljavanjem njihovih potreba kada dođu u destinaciju (izleti, razgledanje grada, ...).

- *emitivne (inicijativne)* - formiraju se u zemljama stvaranja turističke tražnje, emitivne zemlje, i bave se organizovanjem i omogućavanjem putovanja i boravka turista u domaćim i inostranim destinacijama; kupujući turističke usluge destinacija (prevoz, smeštaj, ishrana, osiguranje itd.), one formiraju sopstvenu turističku ponudu (paušalna putovanja) na osnovu sopstvenih kriterija formiranja proizvoda, kao rezultat sopstvenog istraživanja tržišta.

- **mešovite (kombinovanje emitivnih i receptivnih)** - prihvata putnika i organizacija izleta, s jedne strane, i slanje putnika u određenu turističku destinaciju; ova vrsta agencija se sve više formira u savremenom turizmu.

Prema **predmetu poslovanja**, odnosno **pretežnom sadržaju rada** turističke agencije se dele na:

- **grosističke - tour-operatori** - bave se organizovanjem putovanja i boravka, uzimaju u zakup delove turističke ponude (kapacitete za prevoz, smeštaj, ishranu i druge potrebe), ali i stvaraju sopstvenu ponudu (paket aranžman) koji uglavnom ne prodaju direktno turistima, već ga poveravaju nekim drugim organizacijama (posrednicima) koje turistički proizvod plasiraju krajnjim korisnicima.

- **detaljističke** - koje ograničavaju svoju delatnost na propagandu i prodaju turističkih aranžmana u organizaciji tour-operatora; skoncentrisane su uglavnom na manji broj destinacija (ponekad samo jednu) i bave se svim ostalim poslovima koji su bitni za prevoz, smeštaj i boravak turista; zarađuju od provizije.

- **mešovite (grosističko-detaljističke)** - deluju paralelno i kao organizator i kao prodavac turističke usluge; sastoje se iz dva dela: *kreativnog*, koji formira turističku ponudu, i *logističkog*, koji se sastoji iz razgranate mreže poslovnica, koje vrše prodaju već formiranog turističkog proizvoda; najdominantniji su tip u Evropi.

Prema **širini područja koje pokrivaju** turističke agencije se dele na:

- **lokalne** - čija je delatnost skoncentrisana na užu, često zaokruženu prostorne celine, kao što su grad, lokalna samouprava i turistička mesta u užem i širem smislu; njihov zadatak je promocija i prodaja turističkog proizvoda tih lokalnih prostora, a mogu da rade isključivo i kao prodavci usluga drugih organizatora turističkih putovanja.

- **regionalne** - bave se obezbeđenjem usluga u destinacijama unutar regiona, organizovanjem turističkih aranžmana i pojedinih usluga unutar turističkog proizvoda (npr. ekskurzije, izleti i sl.).

- **nacionalne** - deluju unutar granica svoje zemlje; obavljaju sve vrste turističkih poslova.

- **međunarodne** - posluju na više nacionalnih tržišta.

Prema **organizacionom obliku na tržištu**, odnosno **broju poslovnica** turističke agencije se dele na:

- **turističke agencije bez mreže poslovnica** - jednostavne strukture, sa jednim poslovnim (prodajnim) mestom, i, po pravilu, pružaju usluge namenjene turistima koje su formirale druge agencije i, uglavnom, obuhvataju posredničke usluge, ili pru-

žaju usluge koje su namenjene lokalnom stanovništvu (izleti, ekskurzije i sl.).

- **turističke agencije sa razvijenom mrežom poslovnica** - složene strukture, imaju karakter velikih privrednih organizacija koje proširuju svoje poslovanje van granica svoje zemlje preko svojih poslovnica; omogućava detaljno razvijenu podelu poslovanja, decentralizaciju prodaje aranžmana i ostalih aktivnosti prodaje, i specijalizaciju poslovanja; poslovnice mogu biti manje ili više samostalne od centrala u pogledu pružanja turističkih usluga.

Prema **načinu delovanja**, odnosno **pravnom statusu** na turističkom tržištu turističke agencije se dele na:

- **samostalne (nezavisne)** - obuhvataju one organizacije koje se na tržištu pojavljuju pod sopstvenim imenom i posluju za svoj račun; deluju kao spone između turističke ponude (zakupljuju kapacitete za prevoz i smeštaj) i turističke tražnje (animiraju turiste); obično ih ima više na nacionalnom tržištu i posluju u skladu sa opštim propisima, koji važe za sve učesnike na turističkom tržištu.

- **zavisne** - deluju u sastavu drugih privrednih organizacija, trgovačkih kuća (npr. Neckermann, Quelle), avio-kompanija (KLM, British Airways), bankarskih grupacija i sl. i u svojoj aktivnosti su veoma zavisne od svojih osnivača.

Prema **vrsti putovanja koje nude** turističke agencije se dele na:

- agencije usmerene na ponudu **putovanja na odmor**

- agencije usmerene na ponudu **poslovnih putovanja**.

Prema našem **Zakonu o turizmu** turističke agencije se dele na:

- turističke agencije **organizatore turističkog putovanja** - organizuju turistički paket-aranžman i prodaju ga neposredno ili ga nude na prodaju preko posrednika,

- turističke agencije **posrednici u prodaji turističkog putovanja** - prodaju ili nude za kupovinu turistički paket-aranžman koji je sastavio organizator putovanja ili pružaju druge usluge turističke agencije.

5.2.3 Funkcije turističkih agencija

Danas je tržište putničkih agencija vrlo konkurentno. Ulazne barijere su prilično niske i kao rezultat toga imamo mnogo novih ulaznika, što posebno važi za rapidno rastući segment online agencija. Nezavisne putničke agencije su pod pritiskom ne samo e-agencija, nego i od direktne prodaje od tour-operatora. Prema tome, one nastoje da se diferenciraju i dodaju vrednost proizvodu da bi opravdale

svoju ulogu u lancu vrednosti i zadržale tržišno učešće. Putničke agencije obavljaju četiri distinktivne *funkcije* koje se odnose na sistem distribucije kompanije:[23]

- **Distribucija i prodajna mreža.** Putničke agencije su ključni igrači u distribuciji i prodaji proizvoda kompanije u sistemu indirektno distribucije. Putničke agencije u suštini deluju kao tour-brokeri, koji spajaju kupce i prodavce proizvoda putovanja. Agencije imaju pristup raširenoj mreži dobavljača i kupaca i sposobne su da pomognu u uspostavljanju interakcije između njih putem identifikovanja partikularnih potreba svake grupe.

- **Rezervacije i izdavanje karata.** Obavljanje rezervacije i izdavanje karata su dve od tradicionalnih uloga turističkih agencija. Preko korišćenja sistema globalne distribucije (GDS) kao što su Galileo, Abacus ili Sabre, putničke agencije mogu da plasiraju rezervacije na brojnim lokacijama širom sveta. Međutim, sa dolaskom sistema putovanja bez karata u 1990-im godinama, uloga putničkih agencija u izdavanju karata (posebno avionskih karata) polako nestaje.

- **Obezbeđivanje informacija i savetovanje o putovanju.** Putničke agencije imaju mnoštvo informacija na raspolaganju. One poseduju bogato znanje o turističkim destinacijama i dobro su opremljene da ponude savet neiskusnim putnicima. Putnička agencija može da ponudi dragocenu pomoć, bilo da potencijalni putnik traži brzo proputovanje kroz zemlju ili planira značajnu ekspediciju oko sveta.

- **Oblikovanje individualnih itinerera.** Direktna (osoba sa osobom) priroda poslovanja putničkih agencija omogućava im da do detalja saznaju potrebe potencijalnog putnika za putovanjem. Identifikovanjem kakve su specifične potrebe potencijalnog putnika, zaposleni u turističkoj agenciji mogu zajedno sa njim da sastave personalizovani itinerer. Putnička agencija može da aranžira prevoz, smeštaj, osiguranje, aktivnosti i ture, sve sa namerom da zadovolji određene potrebe i očekivanja putnika.

Uprkos koristi koje putnička agencija može da pruži sistemu distribucije kompanije, pojava novih i sigurnijih sredstava distribucije kao što je internet, dovela su u sumnju buduću ulogu turističkih agencija. Iz tog razloga, veliki broj turističkih agencija traga za strategijom novog pozicioniranja kako bi zadržale svoje uporište na turističkom tržištu. U zadnjoj deceniji, mnogi avio-prevoznici su eliminisali komunikacije sa putničkim agencijama, pa su mnoge agencije za proviziju za uslugu operetile same putnike. Agencije su ostvarivale do 10% prihoda od prodatih avionskih karata; skoro

1/3 posla agencije potiče od prodaje avionskih karata. Pored prenošenja provizije na putnike, agencije sada pokušavaju da pronađu druge načine da nadoknade izgubljene prihode od prodaje avionskih karata, usmeravajući se na veću prodaju aranžmana za krstarenja i prodaju svog znanja.

Mada tradicionalne agencije gube svoje tržišno učešće u kupovini online, verovatno će saveti eksperata agencije ostati vitalna usluga na turističkom tržištu. Putničke agencije su posebno dragocene za prodaju luksuznih i poslovnih putovanja.

Turistička agencija, kao posrednik, prodaje turistima različite usluge za račun izvršitelja usluge, od kojeg naplaćuje određenu proviziju za posredovanje. **Posredovanje** je pravni odnos koji nastaje kada se jedna strana (posrednik) obavezuje da drugu stranu (komitenta) dovede u odgovarajuću poslovnu vezu sa nekom trećom osobom, sa kojom je komitent spreman da zaključi određeni ugovor o prometu robe. **Zastupanje** je kada se trgovački agent obavezuje da u ime i za račun komitenta zaključuje kupoprodajne ili druge ugovore, a komitent se obavezuje da će mu za to platiti određenu naknadu.

Turistička agencija se pojavljuje kao: 1) posrednik (obavlja poslove u svoje ime, ali za tuđ račun) i 2) preduzetnik (obavlja poslove u svoje ime i za svoj račun). Preduzetnička delatnost turističkih agencija obuhvata poslove preduzetništva u vezi sa:

- **putovanjem** - prodaja voznih karata za sve vrste prevoza, rezervacija mesta, informacije,
- **boravkom** - rezervacija smeštaja i ishrane, prodaja smeštajnih kapaciteta,
- **ostalim (sporednim, pratećim) uslugama** - osiguranje, prodaja karata za razne priredbe, menjački poslovi i sl.

Zakon o turizmu (Službeni glasnik RS br. 36/2009, član 43) navodi sledeće poslove, odnosno usluge koje pružaju turističke agencije:

- organizovanja i realizovanja turističkih putovanja u zemlji i u inostranstvu;
- ponude, prodaje i posredovanja u prodaji turističkih putovanja;
- organizovanja prihvata putnika;
- organizovanja izleta, turističkih razgledanja, zabavnih programa i slično, kao i posredovanja u organizovanju skupova, sajмова, manifestacija i sportskih priredbi;
- pružanja, odnosno, posredovanja u pružanju usluga turističkih vodiča, turističkih pratilaca, lokalnih turističkih vodiča i turističkih animatora;
- pribavljanja putnih isprava, rezervacije i prodaje putnih karata u ime i za račun domaćih i stranih prevoznika;

- rezervacije i prodaje turističkih, ugostiteljskih i drugih usluga vezanih za putovanje i boravak putnika;
- posredovanja u izdavanju soba i drugih kapaciteta za smeštaj u svojini fizičkog lica;
- posredovanja u prodaji specifičnih turističkih usluga;
- posredovanja u iznajmljivanju vozila turistima i putnicima;
- rezervacije i prodaje karata za sportske, kulturne i druge priredbe i manifestacije, zastupanja u osiguranju putnika i prtljaga u skladu sa zakonom kojim se uređuje osiguranje, prodaje turističkih publikacija i drugo;
- zamene strane valute (menjačke poslove);
- druge poslove uobičajene u turističkom prometu.

Prema Zakonu o turizmu (član 48), organizator putovanja može obavljati poslove organizovanja i realizovanja turističkih putovanja u zemlji i inostranstvu, a posrednik može obavljati sve ostale poslove.

5.3 Turistički veletrgovci (tour-operatori)

Etimološki, složenica *tour-operator* potiče iz engleskog jezika, od reči „tour” što znači kružno putovanje, turneja, putovati, proputovati, i reči „operator” što znači onaj koji deluje, delatnik, preduzetnik. U doslovnom prevodu „tour-operator” označava fizičko ili pravno lice koje „stvora”, „proizvodi”, odnosno kreira turu. Pojam *tour-operator* se vezuje za korišćenje avio-prevoza u turističkim paket-aranžmanima. Naime, 1960-ih godina u turističke tokove uključuju se avioni „širokog trupa” (Boing 747, DC 10, Airbus 340 i drugi, koji imaju kapacitet od 300 do 450 sedišta), kao i moderni brodovi za krstarenje. Da bi popunile tako velike kapacitete, avio i brodske kompanije nude vrlo povoljan prevoz u tzv. čarter letovima i krstarenjima. *Tour-operatori*, uz povoljne cene prevoza, dobijaju povoljno i druge usluge od kojih formiraju „paket-putovanja” pristupačan širokom krugu stanovništva i tako daju važan doprinos svetskom turizmu.

Turistički veletrgovac (grosista) je širi pojam od *tour-operatora*. Turistički veletrgovac može biti svaki trgovac paušalnim putovanjima na veliko (npr. avio, brodske i druge kompanije, kojima to nije osnovna delatnost), dok je to *tour-operatoru* glavna delatnost. Reč je, dakle, o zajedničkom nazivu za sve organizatore putovanja na veliko, bez obzira da li su to subjekti kojima je to primarna ili sporedna delatnost.[24] *Tour-operatori* su u nekim zemljama poznati kao veletrgovci, ali je u Evropi više uobičajen naziv *tour-operatori*.[25] *Tour-operator* je pri-

vredni subjekt koji, objedinjavajući usluge različitih proizvođača, kreira i organizuje paušalna putovanja na veliko u svoje ime i za svoj račun za još nepoznate kupce, te na toj osnovi kontinuirano ostvaruje glavni izvor svojih prihoda.[26] U Evropi je uobičajeno da se pojam *tour-operatora* odnosi na kompanije kao što su TUI, Thomas Cook, My Travel, REWE Touristik, Suntours, Kuoni, Airtours, Thomson i druge tzv. čarter operatore.

Turistički veletrgovci sastavljaju paket aranžmane ciljajući obično na tržište slobodnog vremena, koje predstavlja dominantnu grupu za kupovinu. Oni generalno sadrže bilo koju kombinaciju prevoza i smeštaja, ali mogu uključivati ishranu, lokalni prevoz, atrakcije destinacije, ulaznice za razne manifestacije, događaje, zabavu i ostale pogodnosti. Turistički veletrgovac takođe aranžira prevoz između hotela i aerodroma. Pri pravljenju paketa, turistički veletrgovac sklapa ugovore sa avio-prevoznicima i hotelima za određen broj sedišta i soba i tako dobija količinski popust. Ovi paketi se prodaju turističkim agencijama na malo (detaljstima), a sve više direktno potrošačima preko interneta ili nekog drugog direktnog izvora, izbacujući posrednike. Svoje poslovanje zasnivaju, u načelu, na obimu prodaje, nudeći atraktivne, jedinstvene cene za generiranje visoke prodaje uz niske marže. Ova formula podrazumeva visoku prelomnu tačku, koja *tour-operatore* čini finansijski veoma ranjivim. Ostvaruju profit nuđenjem paket aranžmana uz nisku maržu velikom broju potrošača. Stopa profita po svakom paketu je mala. Pored ostvarivanja sopstvenog profita, turistički veletrgovac mora osigurati proviziju i za turističku agenciju i ponuditi potrošačima paket koji im se čini vrednijim od onoga kojeg bi mogli sami da aranžiraju. Veletrgovci obično moraju prodati između 75% i 85% raspoloživih paketa da bi došli do prelomne tačke. Ova visoka prelomna tačka ostavlja malo prostora za grešku. Kao posledica toga, nije neuobičajeno da veletrgovac propadne. Stoga je važno da davaoci usluga (posebno u ugostiteljstvu) provere istoriju *tour-operatora*, uzmu depozit i ostvare brzu naplatu.[27]

Veletrgovci tura egzistiraju zbog toga što imaju pristup različitim dobavljačima i specijalizuju se u pakovanju turističkog proizvoda (paket aranžman), ali se oslanjaju na turističke agencije na malo da bi dostavili proizvod do masovnog tržišta. Ovaj koncept pakovanja privlači potrošače zbog ugodnosti i ideje da se paket može kupiti po nižoj ceni nego kada bi se komponente kupovale individualno. Postoji neka vrednost koja se dodaje uslugama. Koncept paketa je posebno privlačan za ljude koji su angažovani na međunarodnim putovanjima, starije

građane, grupe i neiskusne putnike. Postoji neki stepen rizika vezan za putovanje u novu ili stranu destinaciju, ali on se smanjuje putem posrednika kao što su veleprodavci tura i putničke agencije. Veleprodavci tura su sposobni da sortiraju usluge od dobavljača u sličnu vrstu i kvalitet, upakuju ih i ponude ih maloprodavcu. Ovo je vrlo efikasan način za prodaju proizvoda putovanja u velikom obimu kupcima odmora. Svaki od članova kanala ima specijalnost koja poboljšava proces isporuke usluge, kao i ukupnu vrednost finalnog proizvoda.[28]

Sektor tour-operatora postaje sve više koncentrisan. U Evropi, na primer, oko 70% tržišta je u rukama pet najvećih kompanija, sa sedištem u Nemačkoj ili V. Britaniji (TUI, Thomas Cook, My Travel Group, Rewe Group, First Choice). U 1990-im godinama ovi tour-operatori su sledili strategiju vertikalne integracije. Putem kontrole lanca vrednosti od porodaje i pakovanja preko prevoza i hotela, tour-operatori nastoje da strategijski obezbede svoje tržišno učešće i osiguraju niske stope profita u njihovim osnovnim poslovima sa vrlo profitabilnim aktivnostima u nizvodnom delu lanca vrednosti. Ali usporavanje i menjanje turističkog tržišta iznelo je na videlo nedostatak fleksibilnosti u ovom modelu. „Raspakivanje” putovanja - sa kupcima koji sastavljaju sopstvena putovanja deo po deo na internet platformi - zadalo je udarac u srce tradicionalnom proizvodu tour-operatora. To je dovelo do dalje konsolidacije. U 2007. godini četiri prvorazredne kompanije paket tura preformirane su u dve anglo-germanske: My Travel se spojio sa Thomas Cookom u nemačkom vlasništvu, dok se First Choice spojio sa TUI i formirao TUI Travel. Nova TUI Travel Group obuhvata 200 brendova širom sveta, 30 miliona kupaca iz najmanje 20 izvora tržišta, flotu od 155 aviona i blizu 3.600 maloprodajnih mesta.[29]

Uključivanjem sve većeg broja ljudi u turistička putovanja i povećanjem broja međunarodnih turističkih odredišta dolazi do specijalizacije i nastanka različitih vrsta turističkih agencija, pa tako i tour-operatora, koji nastaje kao novi delimični derivat turističke agencije, kod kojeg se posebno razvila organizatorska funkcija u poslovanju. Tour-operatori postaju moćni član kanala distribucije.

Iz definicija turističke agencije i tour-operatora vidljivo je da imaju **zajednički predmet poslovanja**, koji je vezan za kreiranje i organizaciju (turistička agencija organizator putovanja i tour-operator) i/ili prodaju **turističkih paket-aranžmana** (turistička agencija organizator putovanja, ako vrši neposrednu prodaju), turistička agencija posrednik i tour-operator (ako u prodaji ne koristi usluge po-

srednika, npr. TV prodaja, prodaja preko interneta).[30]

Danas tako mnogo komercijalnih i nekomercijalnih organizacija u turizmu prodaje paket aranžmane, pa je važno biti što je moguće precizniji u definisanju prirode paketa koje tour-operatori nude na prodaju. **Paketi proizvoda** (turistički paket, paket aranžman ili paušalno putovanje) su „ponude koje su proverenog kvaliteta i ponovljive, koje se sastoje od dva ili više elemenata prevoza, smeštaja, ishrane, atrakcija destinacije, ostalih pogodnosti i povezanih usluga (kao što je putničko osiguranje). Paketi proizvoda se prodaju širokoj javnosti, opisani u štampanim ili elektronskim medijima i ponuđeni na prodaju potencijalnim kupcima po publikovanoj, jedinstvenoj ceni, u kojoj se ne mogu posebno identifikovati troškovi komponenata proizvoda.”[31] Definicija isključuje specijalne pakete sastavljene za zatvorenu grupu korisnika („pojedinačni” paketi specijalno prilagođeni za svaku grupu kupaca, npr. učesnike nekog skupa u hotelu).

Kao deo pristupa EZ osiguranju i poboljšanju zaštite potošača 1993. godine je propisana direktiva, koja je obavezivala sve zemlje članice na njeno sprovođenje. U njoj se kaže: „Paket znači unapred aranžiranu kombinaciju ne manje od dva sledeća elementa, prodana ili ponuđena na prodaju po jedinstvenoj ceni, kad usluge traju duže od 24 sata ili uključuju jedno noćenje: prevoz, smeštaj, ostale turističke usluge koje nisu vezane za prevoz i meštaj, a čine značajan deo paket-aranžmana.”[32]

Jedinstvena (paušalna) cena je cena iz koje korisnik turističkog aranžmana ne može da razazna kolika je cena pojedinačnih usluga od kojih se sastoji aranžman, a ta cena mora biti niža od cene koju bi turista platio kada bi sam za sebe organizovao takav aranžman.

Turistička teorija i praksa prave razliku između turističkih agencija i tour-operatora. Postavlja se pitanje zašto je potrebno praviti tu razliku, ako se ima u vidu da je tour-operator samo jedna vrsta turističke agencije. Potreba za terminološkim razgraničenjem proizilazi prvenstveno iz funkcionalne razlike u njihovom poslovanju. Naime, kako se često slikovito opisuje, jedna od grana na istom posredničkom stablu je toliko ojačala da se odvojila od samog stabla kao poseban organizam.[33]

Teoretičari turizma, u pokušaju definisanja pojma **tour-operator**, za osnovu uzimaju:

- „proizvodnju” ili „kreiranje” tura (paket-aranžmana), ili
- način na koji tour-operator stvara ili distribuira svoj proizvod, pa tako tour-operatore određuju kao trgovce turama na veliko.

Da li se mogu na osnovu određivanja pojma tour-operatora kao „organizatora” paket-aranžmana pojmovno razgraničiti turističke agencije i tour-operatori?

Prema vrsti usluga koje pružaju, Zakon o turizmu (član 47) razlikuje:

- turističku agenciju **organizatora turističkog putovanja** (organizuje turistički paket-aranžman i neposredno ga prodaje ili nudi na prodaju putem posrednika),
- turističku agenciju **posrednika** u prodaji turističkog putovanja (prodaje ili nudi za kupovinu **turistički paket-aranžman** koji je sastavio organizator putovanja ili pruža druge usluge turističke agencije).

Tour-operator se nigde direktno ne spominje u Zakonu o turizmu. Da li to znači da je svaka agencija organizator putovanja ujedno i tour-operator? Uz sve nedoumice, moglo bi se reći da kod nas ne postoji takav subjekt kojeg bi, u skladu sa svetskom praksom, mogli nazvati tour-operatorom. Ni jedna od naših agencija nije se preorijentisala na klasični tour-operatorski posao, već i dalje glavnu svojih prihoda ostvaruju na osnovu posredničkih poslova klasične turističke agencije, dakle predstavljajući tipičnu agenciju grosističko-detaljističkog tipa.

Kako i turistička agencija registrovana kao organizator putovanja sama može da organizuje paket-aranžman, proizilazi da - ako se tour-operator posmatra isključivo kao organizator, a turistička agencija kao posrednik u prodaji paket-aranžmana - nije moguće dovoljno jasno pojmovno razlikovati turističku agenciju od tour-operatora, pogotovu ako se obrati pažnja na moguće kanale distribucije paket-aranžmana.[34] Zato je potrebno pogledati kako se definiše tour-operator s obzirom na način na koji stvara i distribuira svoj proizvod.

Istina je da je tour-operator nastao i razvio se od turističke agencije organizatora putovanja. Međutim, tour-operator je posebna vrsta turističke agencije i po svom značaju, tržišnoj filozofiji i snazi uticaja na turističko tržište ne može se poistovetiti sa turističkom agencijom. Tržišna filozofija tour-operatora zasniva se na masovnom poslovanju, na zakonu velikih brojeva: zakup velikog broja različitih kapaciteta - kreiranje velikog broja aranžmana po povoljnim cenama - masovna prodaja tako kreiranih aranžmana. Oni kupuju u svoje ime i za svoj račun usluge različitih davalaca, međusobno ih stavljaju i kombinuju i kreiraju jedinstven proizvod, turistički paket aranžman, koji prodaju po pašalnoj ceni nepoznatim kupcima.

Osnovne **razlike** između tour-operatora i turističkih agencija su:

- u sadržaju njihovog poslovanja i ulozi koju ta dva subjekta imaju na tržištu,
- tour-operatori se označavaju kao trgovci na veliko (grosisti), a turističke agencije kao trgovci na malo (detaljisti),
- turistička agencija se nalazi u direktnom kontaktu sa klijentima, dok tour-operatori - po pravilu - tu vezu uspostavljaju koristeći posrednike, najčešće turističke agencije,
- glavni izvor prihoda turističkih agencija je promocija, a tour-operatora prodaja sopstvenih aranžmana.

Tour-operatori imaju na tržištu veoma važne **funkcije**: formiranje turističkog paket-aranžmana; promocija paket-aranžmana na tržištu; prodaja paket-aranžmana; socijalna funkcija; uloga koordinatora i realizatora interesa ponuđača i korisnika turističkog proizvoda; razvoj i promene destinacije.

Prednosti korišćenja tour-operatora za **turiste** su:[35]

- olakšavaju organizaciju turističkih putovanja i boravka,
- štede im vreme koje bi morali utrošiti kontaktirajući različite davaoce usluga pojedinačno,
- usluge koje nude tour-operatori su, u većini slučajeva, još uvek jeftinije od onih koje turisti mogu sami pronaći putem interneta,
- tour-operatori preuzimaju na sebe rizik neispunjenja ili manjkavog ispunjenja bilo koje usluge na aranžmanu u njihovoj organizaciji, te su odgovorni i za sigurnost klijenata tokom putovanja i od mora.

Prednosti korišćenja tour-operatora za **davaoce usluga** su:

- sjedinjuju veliku masu turističkih potrošača srodnih turističkih potreba koju mogu usmeriti prema određenoj destinaciji i njenoj turističkoj ponudi,
- imaju moć da podstaknu (kreiraju) tražnju za određenom turističkom ponudom,
- u individualnom nastupu na inostranom tržištu davaoci usluga bi na teži i najčešće skuplji način mogli doći do svoje potencijalne klijentele,
- tour-operatori imaju dobro organizovane kanale distribucije i ulažu ogromne napore i sredstva u promociju turističke destinacije.

Na turističkom tržištu se javlja više **vrsta** tour-operatora. Najznačajniji **kriteriji za podelu** su:

- prema **ciljnom tržištu**:
 - tour-operatori orijentisani na domaće tržište,
 - tour-operatori orijentisani na strano tržište,
 - incoming tour-operatori.

- prema **obuhvatu tržišta tražnje**, odnosno **specijalizaciji**:

- **univerzalni tuor-operatori (generalisti)**, nude veoma veliki broj različitih turističkih paket aranžmana za veliku masu tržišta i tako kreiraju pogodne cene i omogućavaju bolju prodaju (TUI, NUR, Thomas & Son, Airturs, American Express)

- **tour-operatori specijalisti**, specijalizuju se za uži segment tražnje prema interesu turista; dele se prema nekim kriterijima: sadržaja proizvoda (npr. paketi za skijanje), geografskom kriteriju, socio-demografskom kriteriju (doba starosti) (Club Mediterranee).

- prema **destinacijama koje nude**:

- multinacionalni tour-operatori,
- nacionalni tour-operatori,
- regionalni tour-operatori,
- lokalni tour-operatori.

- prema **ekonomskom statusu**:

- komercijalni tour-operatori,
- neprofitni tour-operatori,
- „sivi” tour-operatori

5.4 Konzorcijumi

Kao indirektni kanali distribucije pojavljuju se i brojni drugi subjekti, koji traže svoj tržišni prostor u povezivanju ponude i tražnje na turističkom tržištu. Karakteristični su, pre svega za tržište SAD, iako se neki od oblika susreću i u Evropi. To su, na primer, konzorcijumi i sistemi rezervacija. Konzorcijumi su sistemi kooperativne distribucije. Oni su karakterističan razvoj u zajedničkom marketingu putovanja i turizma, koji omogućava organizacijama da se udruže radi marketinga uz zadržavanje njihove finansijske samostalnosti. Konzorcijumi su pogodni za marketing turističkih atrakcija, hotela i putničkih agencija. Oni omogućavaju individualnim kompanijama sa zajedničkim interesima da se udruže radi uzajamne koristi.

Konzorcijum može biti skup ugostiteljskih organizacija koje su povezane radi međusobne koristi članova. Marketing je često razlog osnivanja konzorcijuma. Konzorcijum dopušta članovima nezavisnost u vlasništvu i upravi, dok dobijaju prednost zajedničkog marketinga. Primer konzorcijuma je Leading Hotels of the World. Razlika između konzorcijuma i servisa za rezervacije sve je nejasnija pošto se sada SRS, Utell i Supranational sve više šire u marketing aktivnosti. Prirodna je evolucija za sisteme rezervisanja da dodaju dodatne usluge kada jednom dostignu kritičan broj hotela i pretplatnika.

Pet najvećih konzorcijuma merenih po broju zastupljenih soba su Supranational, Logis de France, Leading Hotels of the World, Golden Tulip i Utell. Logis de France je asocijacija više od 4.000 malih hotela sa jednom, dve i tri zvezdice u Francuskoj.

Regioni takođe formiraju konzorcijume za promovisanje svog područja kao turističke atrakcije. Ovaj tip kooperacije dopušta manjim ugostiteljskim organizacijama da urade i distribuiraju promotivni materijal.

Putničke agencije su osnovale konzorcijum radi pregovaranja o uslovima za sniženje cena hotelskih soba, cena letova i drugih turističkih proizvoda. Jedan od najvećih konzorcijuma turističkih agencija je Woodside Management Systems. Konzorcijum takođe može da razvije vertikalni marketinga sistem pregovaranjem o uslovima za specijalne cene namirnica koje mogu da koriste članovi.[36]

Mada su koristi konzorcijuma same po sebi evidentne, ipak bi trebalo imati u vidu da poslovanje konzorcijuma nije bez problema. Jedan od njih je vezan za autonomiju svake individualne kompanije unutar konzorcijuma. Određivanje finansijskog doprinosa svakog člana zajedničkom fondu konzorcijuma može dovesti do nesporazuma. Koji će se kriterijumi za to koristiti? Konzorcijumi hotela, na primer, generalo određuju njihov doprinos prema broju kreveta u svakoj jedinici. Uz sve to, treba doneti odluku o tome kako treba upravljati konzorcijumom.

6 UPRAVLJANJE KANALIMA DISTRIBUCIJE

6.1 Odnosi u kanalima distribucije: saradnja i sukobi

Kada je kanal jednom razvijen, potrebno je vremenom upravljati njime. Mogu se dogoditi mnogi konflikti i problemi koji će zahtevati saradnju članova u kanalu. Takođe je važno napomenuti da neka kompanija može da bude deo više kanala i da u svakom kanalu zauzima različite pozicije. Hoteli, na primer, kupuju mnoge proizvode i usluge u rasponu od sapuna do posteljine i hemikalija za baze, prehrambenih namirnica i pića za restorane. Prema tome, problem u jednom kanalu uticaće na funkcionisanje drugih kanala u kojima je firma član. Priroda ovih odnosa u kanalima distribucije je ključna za njihovo uspešno funkcionisanje.

Uvek će biti sukoba između strana koje su angažovane u nekom obliku pregovaranja o pitanjima kao što su cene, količina, kvalitet i raspoloživost. Pre nego što se pokuša da se ovi sukobi eliminišu, bolje je pronaći načine da se njima upravlja. Na

konkurentnim tržištima neophodno je kreirati fer razmenu tako da su obe strane zadovoljne. Ovo uzajamno zadovoljstvo može biti kamen temeljac lojalnih odnosa koji će biti od koristi za obe strane u budućnosti. Na drugi način rečeno, u najboljem interesu firme je da pronađe što pravedniji aranžman sa ostalim članovima kanala. Pristupi za upravljanje konfliktima kanala mogu biti *bihevioristički* (moć kanala i liderstvo kanala) ili *ugovorni* (sistemi vertikalnog marketinga).

Kanal distribucije je interorganizacioni društveni sistem koji se sastoji od međusobno povezanih firmi u uverenju da, radeći zajedno, mogu da poboljšaju individualne koristi. Klima saradnje je možda najpoželjnija unutar sistema kanala. Svaki član kanala zavisi od onog drugog. Pošto uspeh svakog člana zavisi od uspeha celog kanala, sve firme u kanalu bi trebalo da tesno saraduju. Svaka od njih treba jasno da zna koje je njeno mesto i uloga u kanalu, koordinira svoje ciljeve i aktivnosti i saraduje sa ostalim članovima da bi se ostvarili ciljevi kanala kao celine. Putem saradnje, u prilici su da uspešnije osete, opsluže u zadovolje ciljno tržište.

Kanal distribucije bi otuda trebalo tretirati kao jedinicu - ukupni sistem akcije. Proizvođači i posrednici bi trebalo da shvate da je svaki od njih samo jedan deo sistema kanala, koji je tako oblikovan da maksimira efektivnost marketinga u prodaji krajnjem kupcu. Otuda postoji realna potreba za koordinacijom u kanalu.

Partnerstvo unutar kanala distribucije može sadržati niz kooperativnih aktivnosti koje su najuspešnije kada od toga imaju koristi sve strane u kanalu. Mnoga partnerstva kanala su realno deo šireg, značajnog trenda, koji se zove **marketing odnosa**. Sistem distribucije koji uspešno funkcioniše je značajna konkurentna prednost za svaku firmu koja je deo tog sistema.

Kanali distribucije, zbog toga što su skup posebnih, i ponekad nezavisnih ljudi i organizacija, često se oslanjaju na **saradnju** svih članova da bi efikasno funkcionisali. Ako su članovi kanala jedni drugima potrebni da bi opstali i uspeali, oni treba da teže ka zajedničkom cilju i jedni drugima pružaju adekvatnu podršku. Kao prvi korak, proizvođači moraju da shvate potrebe i očekivanja grosista, detaljista i ostalih odgovornih za plasman proizvoda do krajnjih kupaca. Drugo, svako u kanalu treba da izgradi solidno partnerstvo u poslu, osetljivo na potrebe svakog člana. To podrazumeva stvaranje efikasnih sistema komuniciranja, jasno signaliziranog poverenja u partnere i pozitivno reagovanje na marketing krize. Treće, ova partnerstva treba da bu-

du kontinualno negovana i upravljana tokom vremena.[37]

Međutim, kanal distribucije se veoma često posmatra kao fragmentarni skup konkurentskih, u poslovanju nezavisnih organizacija, obično više zainteresovanih za sopstvene kratkoročne ciljeve. Često se ne slažu oko uloga koje svako od njih ima - o tome ko šta treba i za koga da radi uz koju nadoknadu. Takva neslaganja oko ciljeva i uloga dovode do konflikta (sukoba) u kanalu.

Sukobi u kanalu se mogu opisati kao situacija u kojoj jedan učesnik kanala distribucije doživljava nekog od ostalih učesnika kao protivnika čije ponašanje ima za cilj nanošenje štete, opstrukciju ili ostvarivanje određenih pogodnosti na račun drugog učesnika.

Koreni sukoba u kanalu leže u institucionalnim promenama, koje su opet prouzrokovane promenom prirode tražnje i ekonomskim razvojem i konkurentskom aktivnošću između institucija. Navedene izmene prouzrokuju sukobe u kanalu, a sukobi veoma često imaju za rezultat ponovne promene.

Postoje brojni mogući **uzroci** sukoba, od kojih se neki javljaju zbog pogrešnog shvatanja, drugi zbog fundamentalnih razlika koje zadiru u srž odnosa. To mogu biti neusklađeni ciljevi, sukob uloga, sukob oko domena odlučivanja, sagledavanja realnosti i očekivanja. Različiti članovi kanala žele različite stvari. Jedan, na primer, može nastojati da ostvari rast, dok drugi teži konsolidaciji i stabilnosti. Njihovi **ciljevi** su **inkompatibilni**. Gde postoji nesporazum oko toga ko šta treba da radi, može se javiti **sukob uloga**. Postoje i neslaganja oko toga ko je u najboljoj **poziciji** da donosi odluke u marketingu. Različiti članovi kanala mogu interpretirati iste fenomene na različite načine i imati **različite percepcije realnosti**. Oni mogu imati **različita očekivanja** o tome šta treba da se desi u budućnosti.

Sukobi mogu varirati po frekvenciji, intenzitetu, trajanju, sadržaju i uticaju. Neki sukobi u kanalu imaju oblik zdrave konkurencije i konstruktivni su. Takva konkurencija može biti dobra za kanal - bez nje, kanal može postati pasivan, neinovativan. Ali, ponekad sukob može da nanese štetu kanalu. Sukobi treba da se pravovremeno otkriju i obuzdaju pre nego što postanu javni (otvoreni), putem redovnih susreta, čestih komunikacija i osiguranjem da sve strane budu zadovoljne pregovorima. Veoma je važno da svaki član kanala u potpunosti shvati svoju ulogu i šta se od njega očekuje.

Za kanal kao celinu, da bi dobro funkcionisao, mora da se odredi **uloga** svakom članu i mora da se upravlja sukobima u kanalu. Saradnja, dodela uloga i upravljanje konfliktom u kanalu ostvaruju se

putem snažnog liderstva kanala. U velikom preduzeću, formalna organizaciona struktura raspoređuje (dodeljuje) uloge i obezbeđuje neophodno liderstvo. Ali u kanalu distribucije sastavljenom od nezavisnih firmi, liderstvo i moć se ne utvrđuju formalno.

Obično se pri razmatranju odnosa u kanalu polazi od toga da postoji **lider** (ili predvodnik, vođa) kanala, koji ga kontroliše odnosno vodi. Teorijski, bilo koji od članova kanala može biti njegov „lider“, a ostali njegovi „sateliti“. Borba za kontrolu kanala uvek je prisutna.

Da bi se ostvarilo liderstvo u kanalu, lider očito treba da ima neku vrstu moći nad ostalim članovima. Ova **moć u kanalu** je relativna moć lidera nad ponašanjem kanala, uticanje na ostale članove kanala da rade nešto što, inače, možda ne bi radili. U vezi sa ovim, treba reći da su svi članovi kanala međusobno zavisni, tako da, barem u nekoj meri, potencijal za korišćenje moći postoji kod svakog člana kanala. Međutim, kako se struktura kanala tokom vremena razvija i učvršćuje, pojavljuje se lider kanala i taj lider ili vođa može da ima značajan uticaj na ostale članove kanala. Svoju moć lider može da zasniva na brojnim izvorima, kako ekonomskim tako i neekonomskim. Prvi se odnose na veličinu firme i resurse koje može posedovati, kao što su raspoloživi kapital ili patentna prava. U neekonomske moći se ubrajaju: prinuda, nagrada, stručnost, legitimnost i referentnost.

Prva mogućnost je **moć nagrađivanja** članova kanala koji dobro obavljaju svoj posao. Nagrada može biti finansijske, psihološke ili zaštitne prirode. **Stručnost** je drugi izvor moći nad drugim članovima kanala. Potiče od zapažanja da jedan član kanala poseduje specijalna znanja koja mogu biti od koristi ostalim članovima sistema. **Legitimna moć** postoji kada jedan član veruje da lider zaista poseduje autoritet i da ima legitimno pravo da obavlja kontrolu i vrši uticaj na druge članove kanala. To mogu biti zakoni o patentu ili marki ili da proističe iz ugovora. Ova vrsta moći je najočiglednija kod korporativnih i ugovornih VMS, gde lider može čak posedovati ostale članove, učiniti linije moći prilično očiglednim. Na primer, većina posrednika će se složiti sa tim da proizvođač hrane ima pravo da na svojem pakovanju odštampa rok trajanja i da očekuje od posrednika da odstrane sa polica robu kojoj je istekao rok upotrebe kao sredstvo zaštite kvaliteta proizvoda i zdravlja potrošača. Najuočiglednija forma legitimne moći u ugostiteljstvu je franšizing. Konačno, **referentna moć** se javlja gde je jedan član kanala privlačan za drugog, te ovaj želi da se pridruži mnogo moćnijem učes-

niku. To je često slučaj kada detaljisti uočavaju prestižnu vrednost držanja određenih maraka visokog profila, što može imati za rezultat da određeni proizvođači nekog proizvođača dobiju preferirani prostor na polici. Dobar primer bi mogao biti držanje satova Rolex od neke zlatare, konkurisanje detaljista da drže liniju Raph Lauren, ili proizvođači konfekcije mogu konkurisati da ih drže Neiman-Marcus, Nordstrom ili Bloomingdale.

Jedan tip moći, koji se može smatrati negativnim, je **moć prinude**, koja postoji kada lider ima ekonomsku moć da prinudi ostale članove da udovolje njegovim zahtevima. Ona nije zasnovana na uzajamno korisnom prenosu moći, koja se ispoljava kod ostalih tipova; članovi se tako ponašaju zbog toga što ne žele da budu kažnjeni.

Lideri kanala treba da znaju da sa posedovanjem moći ide i odgovornost. Oni imaju odgovornost da svoju moć koriste na način koji je legalan i etički. Malo je verovatno da će se lider kanala osloniti samo na jedan osnov za ostvarivanje moći. Realnija je kombinacija različitih osnova. Takođe je opasno pretpostaviti da se jednom utvrđen osnov moći određenog člana kanala vremenom neće promeniti.[42]

Ako se moć koristi na način za koji jedan ili više članova kanala veruju da je nekorektan, onda se može javiti sukob. Sukob ne mora nužno biti destruktivan, pošto može da podstakne menadžere da preispitaju postojeće stanje i potraže načine za poboljšanje sistema distribucije.

Bilo bi isuviše pojednostavljeno prihvatiti da se sukob u kanalu može eliminisati. Realnije je usvojiti politiku minimiziranja sukoba.

6.2 Pojavni oblici organizacione strukture kanala distribucije

Kanali distribucije su nešto više od prostog zbira firmi povezanih zajedno putem različitih tokova. To su kompleksni bihevioristički sistemi u kojima ljudi i preduzeća međusobno saraduju da bi ostvarili individualne ciljeve, ciljeve preduzeća i ciljeve kanala. Neki sistemi kanala se sastoje samo od formalnih interakcija usmeravanih putem snažnih organizacionih struktura. Uz to, sistemi kanala nisu statički; oni imaju svoju dinamiku - na površinu izbijaju novi tipovi posrednika i javljaju se potpuno novi sistemi kanala.

Članovi kanala moraju da kreiraju i upravljaju višestrukim odnosima sa ostalim članovima kako bi stvorili uspešno okruženje za razmenu. Odnosi među članovima kanala se rangiraju od „labavih“ do „čvrstih“, pokazujući formu spektra koji se proteže od pojedinačnih transakcija pa do komplek-

snih međuzavisnih odnosa kao što su partnerstva ili alijanse. Izbor tipa odnosa je važan za upravljanje kanalom, jer svaki tip odnosa nosi sa sobom različite nivoe ulaganja vremena, novca i resursa.[38]

6.2.1 Konvencionalni kanali distribucije

Istorijski posmatrano, kanali distribucije su bili labav skup nezavisnih preduzeća (labava konfederacija aktera), od kojih je svako pokazivalo malo interesa za rezultate kanala kao celine.

Konvencionalni kanali distribucije se definišu kao one fragmentirane mreže u kojima labavo povezani i relativno autonomni proizvođači, grosisti i detaljisti pregovaraju - obično agresivno - jedni sa drugima, uspostavljajući trgovinske odnose na bazi individualnih transakcija, nekažnjeno raskidaju poslovne odnose i inače se ponašaju nezavisno. U konvencionalnom kanalu, svaki član kanala vodi računa samo o sopstvenim interesima, nastojeći da maksimira sopstvenu dobit, čak i na štetu dobiti sistema kao celine. Oni nemaju koncept ukupnog, jedinstvenog kanala, zainteresovani su samo za ljude od kojih kupuju i kojima prodaju. Proizvođač u takvom kanalu ne mora čak ni da razmišlja o sebi kao nekome ko je na čelu. On može jednostavno da proda svoju robu grosisti i da ga ne interesuje šta se dalje zbiva.[39]

U konvencionalnim kanalima ima malo ili nimalo strukture i malo koordinacije među posrednicima. Koordinacija koja se i ostvari, obično se događa preko pregovaranja. Konvencionalni kanali teže da budu nestabilni; članovi nisu ujedinjeni zajedničkim ciljevima, tako da se osećaju slobodnim da uđu i izađu iz sistema, ako to odgovara njihovim individualnim interesima. Nedostaje im snažno liderstvo. Nijedan član nema mnogo kontrole nad drugima i ne postoje formalna sredstva za dodelu uloga u rešavanju sukoba u kanalu. Ovi odnosi se od članova kanala smatraju privremenim ili čak jednokratnim i često se označavaju kao odnosi na „dohvat ruke”, zbog neraspoloženja ili nesposobnosti kompanija da uspostave tešnji tip odnosa.

Većina prehrambenih proizvoda u EU se prodaje preko konvencionalnih kanala marketinga; nezavisni proizvođači prehrambenih i bakalskih proizvoda su odgovorni za gajenje, negovanje i proizvodnju proizvoda i brendova. Ovi se prodaju preko serije grosista i detaljista kao što su Sainsbury's, Aldi, Lidl, Tesco ili Carrefour, od kojih svaki posluje kao nezavisna kompanija u lancu i prodaje sopstvenim kupcima.

Da bi kanale učinili efikasnijim i efektivnijim, proizvođači i posrednici se danas često udružuju da bi stvorili **integrisani sistem kanala**. Članovi kana-

la su ujedinjeni zajedničkim ciljevima i, u nekim slučajevima, ugovorima. Na primer, članovi u sistemu kanala mogu odlučiti o tome ko će preuzeti brigu o skladištenju, promociji i finansiranju na način koji će biti od koristi za sve članove kanala. Prednosti ovih sistema nad konvencionalnim marketing kanalima su: 1) smanjuju troškove kanala eliminisanjem dupliranja funkcija, 2) minimiziraju sukob među članovima kanala i 3) maksimiraju iskustvo i znanje članova kanala.[40]

Horizontalna i vertikalna integracija su dva načina stvaranja sistema kanala (horizontalni i vertikalni marketing sistemi). Jedan od najvećih razvoja u kanalu u novije vreme su **vertikalni marketing sistemi**. Na slici 12-2 upoređeni su konvencionalni i vertikalni marketing sistem.

6.2.2 Horizontalni marketing sistemi

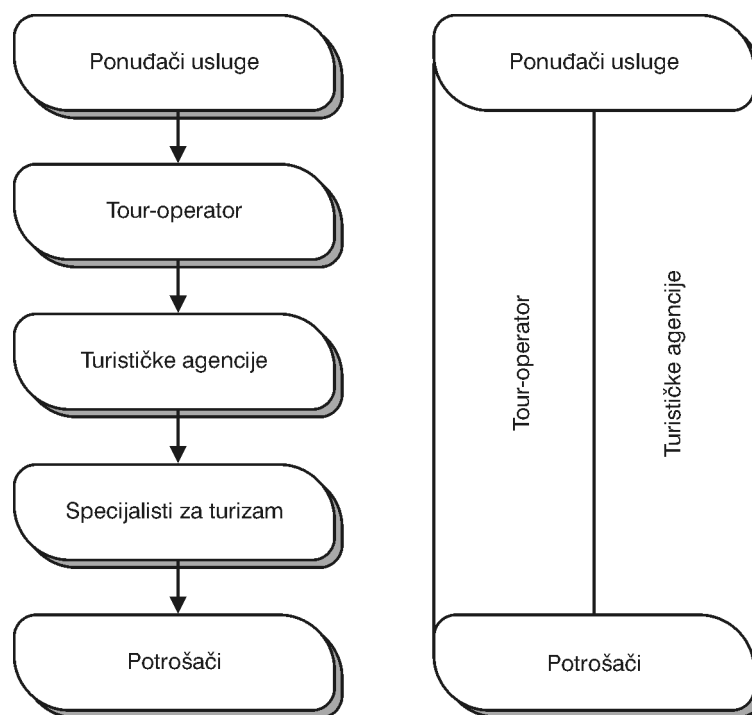
Horizontalni marketing sistem je integrisanje resursa ili programa dve ili više firmi na istom nivou u kanalu pod jednom strukturom menadžmenta, da bi sledile novu marketing mogućnost. Svakoj firmi nedostaju kapital, know-how, proizvodnja ili marketing resursi da bi sama ušla u neki poduhvat, ili se plaši rizika. Firme mogu da udruže svoje napore sa konkurentima ili onima koji to nisu. Mogu raditi jedna sa drugom na privremenoj ili trajnoj osnovi ili mogu osnovati posebnu firmu. Na primer, McDonald's je smestio „express” verzije svojih restorana u prodajne objekte Walmartha. McDonald's je ostvario korist od velikog broja mušterija u prodajnim objektima Walmarta, a Walmart je omogućio gladnim kupcima da ne idu bilo gde da jedu. Neki autori to nazivaju **simbiotski marketing**. Mada horizontalni sistemi mogu da pruže značajne koristi, oni ne mogu da obezbede nivo kontrole nad strukturom celog kanala, što je moguće sa sistemima vertikalnog marketinga.[41]

Osnovni princip iza horizontalnog marketinga je „daj malo da dobiješ malo”. Poslovne firme su se tradicionalno razvijale u okviru konkurentnog sistema, koji visoko vrednuje nezavisnost. Pa ipak, u aranžmanima horizontalnog marketinga, firma će žrtvovati neki deo svoje moći autonomnog odlučivanja da bi kreirala novu (i moćniju) institucionalnu snagu. Coca-Cola i Nestlé su, na primer, ušli u zajednička ulaganja za prodaju širom sveta kafe i čaja već pripremljenih za piće. Coke je ponudila svetsko iskustvo u marketingu i distribuciji osvežavajućih napitaka, a doprinos Nestléa bila su dva afirmisana imena marke - Nescafé i Nestea.[42]

6.2.3 Vertikalni marketing sistemi

U vertikalnom marketing sistemu (VMS) se kombinuju različiti tipovi posrednika kako bi se formi-

Slika 12-2 Konvencionalni i vertikalni marketing sistem[43]



rao kohezivni lanac od proizvođača do poslednjeg posrednika. Ovaj proces se naziva **vertikalna integracija**. Kao što se vidi sa slike 12-2, VMS može da obuhvati funkcije proizvodnje, veleprodaje i maloprodaje, svi radeći na manje ili više koordiniran način. U VMS članovi kanala rade zajedno kao da su jedna organizacija. VMS može dominirati bilo ko od njegovih članova. VMS su nastali da bi kontrolisali ponašanje kanala i upravljali sukobima u kanalu. Oni ostvaruju ekonomije putem skale, pregovaračke snage i eliminisanjem dupliranja usluga.

VMS ima pet prednosti u odnosu na konvencionalni marketing sistem. On:[44]

- **omogućava ekonomije skale.** Ceo lanac je sposoban da proizvodi proizvode ili usluge jeftinije od konkurenata zbog ekonomije skale (tj. opadanja troškova proizvodnje po jedinici kako se obim proizvodnje povećava), dajući tako članovima kanala konkurentsku prednost.

- **olakšava upravljanje konfliktom.** Sa samo jednim članom koji dominira kanalom, ovaj lider ima autoritet da kazni one članove kanala koji kreiraju konflikt, kao i da sprovede rešenja za razrešavanje takvih situacija.

- **eliminise dupliranje.** Vertikalna integracija kanala distribucije omogućava da se eliminiše svako dupliranje poslova. Ovo povećava efikasnost u lancu.

- **povećava pregovaračku moć.** Vertikalna integracija kanala daje sistemu i članovima kanala veću pregovaračku moć, nego kada bi članovi kanala radili individualno.

- **kreira zajedničke ciljeve.** Sistem omogućava svim članovima kanala da izvuku korist iz ostvarenog cilja, a ne samo jednom specifično određenom članu.

Na slici 12-3 su prikazana tri glavna tipa VMS: korporativni (preduzetni), ugovorni i administrativni (upravljački). Svaki tip koristi različita sredstva za uspostavljanje liderstva i moći u kanalu. U **korporativnom** VMS, koordinacija i upravljanje konfliktima se ostvaruje preko zajedničkog vlasništva na različitim nivoima kanala. U **ugovornom** VMS, oni se ostvaruju putem ugovora među članovima kanala. U **administrativnom** VMS, liderstvo preuzima jedan ili mali broj dominantnih članova kanala.

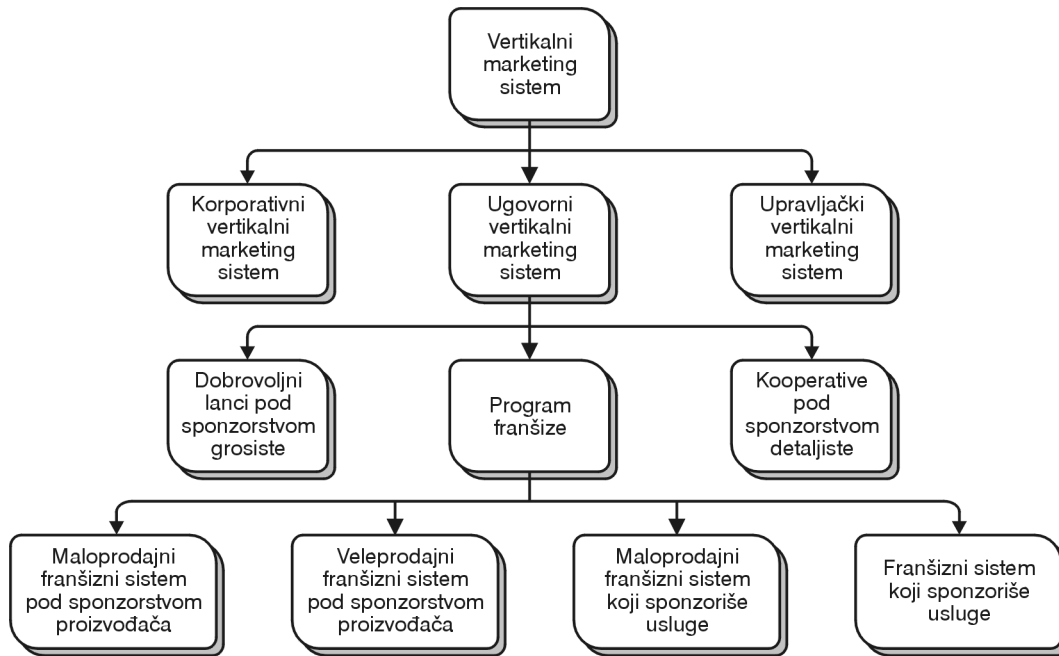
U nastavku izlaganja posebno ćemo obraditi samo *franšizing* i *alijanse* kao oblike ugovorne integracije zbog značaja koje ove forme VMS imaju u turizmu.

6.2.4 Franšizing

Franšizing, kao oblik ugovorne integracije, poznat je dosta dugo kao važan i integralan deo marketing strukture, ali se naglo razvio tek poslednjih godina sa sasvim novim formama. Skoro svaka vrsta poslovanja praktikuje neki oblik franšizinga, gde franšizer kao član kanala povezuje nekoliko faza u proizvodno-distributivnom procesu.

Istorija franšizinga je relativno kratka. Franšizing poslovnog formata počinje u SAD u kasnim 1940-im i ranim 1950-im godinama kada je, po prvi put, franšizing primenjen kao distinktivan način otpočinjanja novog posla kao suprotnost prostom

Slika 12-3 Tipovi VMS[45]



metodu distribucije postojećeg proizvoda. Braća McDonald su u ranim 1950-im godinama počela da prodaju franšizu. Prvi značajan hotelski franšizing aranžman počinje 1954. godine sa lancem Holiday Inn. Krajem 1960-ih i početkom 1970-ih godina dobija na značaju i u Evropi, a nešto kasnije i kod nas.

Postoje brojne **definicije franšizinga**. [46] Vrlo formalna definicija franšizinga, koju je dala Međunarodna asocijacija za franšizu (International Franchise Association), glasi: ugovorni odnos između dve strane (franšizera i franšizanta) u kojem franšizer nudi ili se obavezuje da stalno vodi računa o poslu franšizanta u oblastima kao što su know-how i obučavanje; gde franšiza operiše pod zajedničkim trgovačkim imenom, formatom ili procedurom koje poseduje ili kontroliše franšizer i u kojima franšizant vrši ili će vršiti značajno kapitalno ulaganje u svoj posao iz sopstvenih resursa. [47]

Poslovni format franšize u sebi sadrži vlasnika imena marke i poslovnog sistema (franšizera), koji preko ugovora (franšizni ugovor) prenosi drugoj strani (franšizantu) na korišćenje ovo ime i format, obično za fiksirani vremenski period u određenom geografskom području. Za uzvrat, franšizant se slaže da plaća unapred početnu nadoknadu i posle toga naknadu za licencu zasnovanu na procentu od ostvarenog prihoda. U osnovi, franšiza poslovnog formata se bavi transferom prava intelektualne svojine (u obliku trgovačke marke i tehničkog know-how), što omogućava da obe strane u transakciji ostvare dragocene koristi.

Franšizer daje prava pojedincu ili maloj firmi (**franšizantu**) da posluje na unapred dogovoren na-

čin tokom određenog perioda na datoj lokaciji. Najčešća forma franšizinga je **prodajni franšizing**. Kod ovog sistema prodaje radi se o saradnji, u kojoj davalac franšize (franšizer) na osnovu dugogodišnjeg ugovornog obavezivanja dozvoljava primaocu franšize (franšizantu), koji ostaje pravno samostalan, da - uz naplatu - koristi pravo da ponudi određene robe i usluge uz primenu zajedničkih simbola, zajedničkog imena, zajedničke marke, na isti način oblikovane prodajne prostore ili druga zaštićena prava kao i tehnička i stručna iskustva davaoca franšize i pod nadzorom sistema prodaje i organizacije koje je razvio davalac franšize.

Istovremeno, **primalac franšize** ima pravo da koristi usluge, proizvode, asortimane kao i know-how koji pripadaju sistemu davaoca franšize. Primalac franšize se tako time uključuje u marketing koncepciju davaoca franšize, da su moguća samo neznatna individualna oblikovanja u domenu nabavke, proizvodnje i marketinga i davalac franšize može da ponudi decentralizovano ponuđene i proizvedene usluge prema njegovim propisima o kvalitetu. Kupci, po pravilu, zbog jedinstvene pojavne slike ne mogu da razlikuju jedno od drugog filijalno i franšizno preduzeće. Otuda se često sistem franšize označava i kao ugovorno snažno vođen „kvazi-filijalni sistem”, ili „praktično poslovno venčanje”.

Franšizing je najbrže rastući oblik maloprodaje u novije vreme. Smatra se da franšizni hoteli čine više od 65% postojeće ponude hotelskih soba u SAD. Na osnovu franšizinga posluju kompanije kao što su Coca-Cola i McDonald's. U novije vreme se

franšizing pojavljuje sve više i u javnom sektoru. [48] Jedan od razloga tolike prisutnosti franšizinga je što se smatra da je to najsigurniji način otpočinjanja novog posla. Franšize su bile popularna forma distribucije i za hotele i restorane. Neke od popularnih franšiza hotela obuhvataju Choice Hotels, Holliday Inns, Days Inns, Sheraton Inns i Hilton Inns. Franšize restorana obuhvataju McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut i T.G.I.[49]

U franšizingu su esencijalni sporazumi i ugovori. Uslužne organizacije smatraju da **franšizni ugovor** treba da precizira prava i obaveze franšizera i franšizanta i obično uključuje sledeće glavne klauzule: 1) priroda usluge koju će pružati franšizant, 2) geografska teritorija na kojoj se franšizantu daje pravo da nudi uslugu, 3) koliko prihoda koji je ostvario franšizant mora biti plaćeno franšizeru, 4) dužina sporazuma (obično 5-10 godina sa opcijom obnavljanja), 5) početna naknada i dogovor oko osnove po kojoj će se ubuduće vršiti plaćanje franšizeru, 6) instrukcije po kojima se franšizant saglašava da posluje i pruža uslugu (cena, pouzdanost usluge, raspoloživost, propaganda), 7) obećanje da franšizant neće delovati kao posrednik za bilo koju drugu uslužnu firmu u istoj industriji (to je ono što razlikuje franšizanta od diler i agenta), 8) promotivna podrška koja će se pružiti franšizantu da bi poboljšao vrednost franšizirane marke, 9) nivo administrativne i tehničke podrške koju pruža franšizer i 10) način na koji franšizni sporazum može biti raskinut.[50]

Ovo su pitanja koja dovode do nesporazuma i sukoba između franšizera i franšizanta - razlozi za sukobe i nesporazume u kanalu, kao i tenziju između kontrole i ovlašćenja.

Smatra se da se omiljenost franšizinga u oblasti turizma zasniva na brojnim prednostima, kako za davaoca tako i za korisnika franšize.[51] **Prednosti za franšizanta** su brojne. Mnogo je lakše pridružiti se postojećem sistemu poslovanja nego otpočeti sa novim.

Prvo, postoji već **afirmisan proizvod ili usluga** sa imenom brenda i identitetom na tržištu. U normalnim okolnostima veoma je skupo i treba mnogo vremena da bi se stvorio imidž brenda. Pokušati sa otpočinjanjem novog pizza posla bilo bi mnogo teže od otvaranja Domino Pizza.

Drugo, franšizant dobija **tehničku i menadžersku pomoć** od franšizera. Ova pomoć može biti u formi regrutovanja i obuke zaposlenih ili u oblikovanju objekta. Franšizeri prenose znanja koja su akumulirali dok su napredovali niz krivu učenja, čime ubrzavaju proces za franšizante.

Treće, franšizant ima koristi od **standarda kvaliteta**. Postoji sistem kontrole koji usmerava poslovanje i brine se za određeni nivo kvaliteta i konzistentnosti.

Četvrto, često je **manji zahtev za kapitalom** za otvaranje franšizne jedinice u odnosu na troškove otpočinjanja nezavisnog poslovanja.

Peto, postoje **mogućnosti za proširenje** poslovanja unutar regiona. Franšizantima se obično daje neki oblik teritorijalnog prava da dodaju jedinice bazirajući se na tražnji.

Konačno, šesta prednost je da franšizant ima koristi od zajedničkih resursa mnogih učesnika u propagandi i promociji proizvoda. Korišćenje **kooperativne propagande** ima za rezultat efikasnija i efektivnija sredstva komuniciranja sa kupcima. Nezavisan restoran ne bi bio sposoban da sebi priušti da plasira propagandnu poruku u glavnim magazinima ili tokom udarnog termina nekog TV šou programa.

U dobijanju franšize postoje i neki **nedostaci**.

Prvo, postoje **naknade i provizije** koje se moraju plaćati od franšizanta u zamenu za upravo pomenute koristi. Ovi izdaci su normalno procenat od prodaje i imaju za rezultat smanjenje stope profita.

Drugo, franšizant se mora pridržavati standarda i procedura onako kako su utvrđeni u sporazumu. To **ograničava sposobnost** franšizanta da **kontrolise celokupno poslovanje**, jer su određeni zahtevi u vezi proizvoda, raspona cena i ekspanzije nametnuti od franšizera.

Treće, **teško je raskinuti sporazum** ako bi franšizant želeo da promeni brendove ili proda biznis.

Konačno, imidž brenda je rezultat **zajedničkih napora** svih jedinica u korporativnom vlasništvu i pod franšizom. Reputacija i imidž franšize može biti pod negativnim uticajem ostvarenja individualnih jedinica.

Mnoge kompanije su odabrale da proširuju svoje poslovanje koristeći pristup franšize zbog njenih **prednosti**. Kompanije mogu da dožive mnogo **bržu ekspanziju**, pošto franšizanti obezbeđuju dodatni kapital za investicije i pristup neiskorišćenim tržištima. Putem limitiranja investicija i dodavanjem „partnera”, franšizer je u stanju da **diverzifikuje rizik** obavljanja poslovanja. Nuz-proizvod ove rapidne ekspanzije je realizacija **ekonomija troškova** uz poslovanja u većem obimu. Organizacija će dobiti povoljnije cene za nabavke i biti sposobna da alokira fiksne troškove na veći broj jedinica, snižavajući tako troškove po jedinici. Povezano pitanje je korišćenje **zajedničke propagande**. Kako je napred pomenuto, ovo je prednost i za frašizera i za franšizanta. Konačno, putem franšizinga se uprošćavaju

određeni zadaci **zaposlenih i menadžmenta**. Franšizanti igraju važnu ulogu u selekciji i zadržavanju zaposlenih. Plus, vlasnici su vrlo pažljivi u praćenju ostvarenja franšize, jer imaju direktno koristi od profitabilnosti jedinice.

Postoje i neki **nedostaci za franšizera**.

Prvo, postoji **smanjenje kontrole** poslovanja. Postojanje mnogo vlasnika ili menadžera imaće svoj efekat na ukupan rezultat franšize. Čak i ako su standardi i procedure poslovanja napisani u sporazumu, oni se uvek ne poštuju.

Drugo, postoji ravnoteža između rizika i prinosa. Učešće u riziku i vlasništvu ima za rezultat isto tako **učešće u profitu** .

Treće, veličina i uočljivost franšize izlaže ga većim potencijalnim **pravnim problemima** .

Konačno, **teško je naći kvalifikovane potencijalne korisnike franšize** . Iako mnogi investitori imaju neophodan kapital, može im nedostajati neophodno znanje i iskustvo da uspešno vode franšiznu jedinicu u određenoj kategoriji proizvoda ili usluge.

Franšizing obično kombinuje ono što je najbolje iz dva sveta - lokalno vlasništvo i menadžment maloprodajnog punkta, podržano sa know-how i finansijama vrlo velike matične firme. Neki posmatrači predviđaju da će franšizing postati dominantan kanal XXI veka.

Veliki broj firmi u svetu daje licencu za svoja imena marke, poslovne procese ili forme, jedinstvene proizvode, usluge ili reputaciju u zamenu za nadoknadu. Primeri industrija gde je franšizing prevladavajući i **razlozi** zbog kojih je poželjan za franšizante, obuhvataju: 1) brzu hranu, sa jedinstvenim procesima spremanja ili isporuke i imenima marke, 2) zdravstvene i fitness centre, sa utvrđenim oblicima za marketing kupcima i cenama kao i zapošljavanjem i motivisanjem zaposlenih, 3) motele, hotele i iznajmljivanje automobila, zasnovano na nacionalnim imenima i reputacijama, 4) putničke agencije, sa procesima prodaje karata i distribucije, 5) video prodavnice, sa jedinstvenim okruženjem u prodavnici, kupovinom i kompjuterskim sistemima.[52]

U vrste usluga koje nisu pogodne za franšizu ubrajaju se, uglavnom, sve usluge koje su vezane za ličnost (npr. lekari, advokati, konsultanti itd.).

Na veliki značaj franšizinga ukazuje mnoštvo uslužnih preduzeća, koja multipliciraju svoje koncepte davanjem licenci za franšizing. Najveći sistemi franšize u uslužnom sektoru (prema Nemačkom udruženju za franšizu u Nemačkoj u 2007. godini) u domenu turizma i ugostiteljstva bili su: TUI, putničke agencije (1405 primalaca franšize), McDonald's, sistem gastronomije (1264), Burger King,

sistem gastronomije (525), Avis Rent a Car, iznajmljivanje auta (340), Holiday Land, putničke agencije (335).[53]

Troškovi za davanje takvih licenci znatno variraju u zavisnosti od svakog pojedinačnog ugovora između franšizera i franšizanta. Primera radi McDonald's naplaćuje za svoju licencu 48.000 DM učlanjenje (jednokratna upisnina - cena ulaska u sistem) i naknadu 5% od neto prodaje.[54]

Postoji mnogo **formi** franšiznih aranžmana, ali se po svom značaju izdvajaju sledeća četiri (slika 12-3).

Prva forma je **maloprodajni franšizni sistem pod sponzorstvom proizvođača** , kao što je slučaj u automobilskoj industriji. Proizvođač automobila obično daje ekskluzivno pravo za određenu teritoriju svakom od svojih zastupnika, uz dogovor da međusobno ne konkurišu direktno i ne drže konkurenatske proizvode.

Drugi tip je **veleprodajni franšizni sistem pod sponzorstvom proizvođača** , koji je uobičajen kod proizvođača bezalkoholnih pića (Coca Cola, Pepsi Cola, 7 Up), gde se grosistima (punionicama) prodaju sirupi (koncentrati) koji onda flaširaju (pune) i distribuiraju pića do maloprodaje i restorana na lokalnim tržištima.

Treći tip su **franšizni sistemi grosista-detaljista** , koji su slični dobrovoljnim lancima pod sponzorstvom grosiste, gde se maloprodajni franšizeri slažu da vode i koordiniraju njihovo poslovanje prema detaljnim standardima koji su specificirani ugovorom o franšizingu. Najpoznatiji primer je maloprodajni lanac Spar.

Četvrta forma franšizanata je **maloprodajni franšizni sistem pod sponzorstvom uslužne firme** , u kojem uslužna firma licencira sistem detaljisti u prodaji usluga potrošačima. Uslužne firme su razvile jedinstven prilaz za obavljanje usluga i žele da profitiraju prodajući franšizu drugima. Primeri se mogu naći u poslu iznajmljivanja automobila (Hertz, Avis); poslu brze hrane (McDonald's, Burger King) i motelima (Holiday Inn, Howard Johnson, Ramada Inn).[55]

Franšizing se može praktikovati od nadređenog davaoca franšize kao **vertikalni** franšizing, npr. od organizatora putovanja ili tour-operatora (TUI Urlaub Center) ili nosioca usluge (npr. Lufthansa City Center). Češća su **horizontalna** franšizna preduzeća, kod kojih se sjedinjuju preduzeća na istom nivou prodaje (npr. putničke agencije ili hoteli).

6.2.5 Alijanse

Alijanse (savezništva) su drugačiji oblik ugovornog sporazuma. Alijanse se sklapaju između dve

organizacije, od kojih svaka ima koristi od udruživanja sa onom drugom. Strategijske alijanse se mogu posmatrati kao formalizovani dugoročni odnos sa drugim preduzećima koji se preduzima sa ciljem da se sopstvene slabosti kompenziraju putem potencijala snaga drugih organizacija, da bi na ovaj način osigurala i dugoročno popravila konkurentska pozicija jednog preduzeća ili grupe preduzeća. Restorani proširuju svoje lokacije preko alijansi sa lancima hotela. To restoranima donosi dobru lokaciju i pristup gostima hotela, a hoteli dobijaju vrednost imena brenda restorana. Alijanse dve ili više firmi koje nisu konkurenti su popularan i efikasan put širenja tržišta. Na primer, restorani formiraju alijanse sa hotelima i prodavnicama za distribuciju njihovih proizvoda. Avio-prevoznici su formirali alijanse da bi došli do kupaca u drugim delovima sveta i njihovim kupcima omogućili posetu novim destinacijama.

Termin *alijansa* je kišobran termin za širok spektar kooperativnih aranžmana koji mogu da obuhvate dobavljače, kupce i konkurente. Kao takva, ona pokriva mnoge kolaborativne organizacione forme, uključujući franšizing, ugovore o menadžmentu, zajednička ulaganja (joint ventures), konzorcijum u oblasti marketinga i snabdevanja. Alijanse, pre svega, nude organizacijama osnovu za kreiranje stepena stabilnosti u njihovim eksternim odnosima i metod za obezbeđenje pristupa resursima ili kompetencijama koje poseduju druge organizacije koje podržavaju ostvarivanje strategijskih ciljeva. To može biti u formi određene operativne ekspertise ili znanja u vezi određenog tržišta ili konkurentskog konteksta. Ovo je često slučaj gde međunarodni hotelski lanci ulaze u novu zemlju u partnerstvo sa domaćom hotelskom organizacijom. Formiranje alijanse sa lokalnim preduzećem omogućava firmi da internalizuje znanje o tržištu i simultano proširi lokalni uslužni kapacitet. Osim toga, nova zemlja često služi kao platforma koja omogućava nenametljivu penetraciju u susredne zemlje. Brojne međunarodne ugostiteljske organizacije kao što su Hilton International ili Sheraton formiraju alijanse sa lokalnim lancima u njihovoj strategiji penetracije na nova tržišta.

Mada se alijanse mogu formirati da bi se ostvarili određeni ciljevi, one se često mogu iskoristiti kao uvod za trajnije aranžmane kao što su merđeri i preuzimanja. Dobar primer za prvo su franšiza i ugovori o menadžmentu kada se koriste kao sredstvo za „transfer tehnologije”, dok je marketing konzorcijum kao što je Leading Hotels of the World očigledan primer ovog drugog.

Dok je za marketing turističke destinacije veoma bitna neka forma saradnje, priroda kolaborativnih sporazuma veoma varira. Na jednom kraju, alijanse mogu biti formirane sa jasno definisanim ciljevima i odnosima između članova alijanse. Na drugom kraju, saradnja može da predstavlja latentno razumevanje među članovima sa neznatnom formalnom specifikacijom ciljeva ili odnosa.

Činjeni su brojni pokušaji da se napravi sistematizacija tipova marketing alijansi. Jedan od korisnih pristupa izučavanju raznovrsnosti alijansi u turizmu počiva na četiri karakteristike alijanse: pokrivanje, forma, način rada i motivi.[56]

Prva karakteristika alijanse je *pokrivanje (obuhvat)*, odnosi se na ekstenzivnost alijanse u smislu njenih funkcionalnih kompetencija i geografskog pokrivanja. Alijanse se potencijalno mogu formirati za obavljanje bilo koje aktivnosti ili grupe aktivnosti u lancu vrednosti preduzeća: IR, nabavku, proizvodnju, logistiku, marketing, finansije, ali se u praksi najčešće sreću alijanse za razvoj i kontrolu tehnologije, pristup tržištu (marketing) i finansijsku podršku. Jednostavne alijanse ograničavaju njihove zajedničke aktivnosti na uska područja proizvod/tržište, specifična područja marketing miks aktivnosti (npr. propagandu) ili bliska (uska) geografska područja. Najosnovnije pokrivanje marketing alijanse u turizmu ostvaruje se putem alijanse u jednom sektoru (npr. one koje su ograničene na hotele ili restorane), čija je svrha usko definisana u vezi sa proizvodnjom zajednički publikovanih brošura ili sporazumevanja oko zajedničkog reprezentovanja na sajmovima i izložbama. Još zrelija alijansa nastojaće da izvrši veću kontrolu nad marketing miksom turističkog proizvoda u najšire definisanom smislu. Primenom odgovarajućih zakonskih mera može se sprečiti dalje širenje područja koje pokriva horizontalna alijansa, koja je u stanju da kontroliše svoje okruženje na takav način da se smanjuje izbor koji potrošačima stoji na raspolaganju.

Forma alijanse, kao druga karaktersitika, može pokazati brojne nivoe razvoja. Najmanje razvijena forma je neimovinski (nonequity) sporazum, u kojem se članovi alijanse dogovaraju o metodu poslovanja, zajedničkoj promociji itd., koji su u njihovom uzajamnom interesu, ali zadržavaju svoju finansijsku nezavisnost. Više razvijena alijansa je zajedničko ulaganje, u kojem dva ili više članova saraduju na određenom projektu. Mada članovi zadržavaju svoju finansijsku nezavisnost, alijansa može podrazumevati ulaganje u „čedo” projekat ili se saglasiti da razmene resurse. Najrazvijenija forma alijanse se događa kada dva ili više članova alijanse

kupuju učešće u imovini drugih članova alijanse, povećavajući finansijsku zavisnost članova jednih od drugih.

Alijanse organizacija koje su povezane sa turizmom obično su u labavoj formi - većina hotelijerskih asocijacija ima malo formalnosti i nema finansijsku međuzavisnost. Zajednički poduhvati u turizmu se događaju gde brojne zainteresovane strane ulažu resurse za razvoj turističkog proizvoda čija je ukupna korist za potencijalne kupce veća od zbira koji bi svi članovi mogli nezavisno da ponude.

Kao treća karakteristika alijanse, **način rada** opisuje pravu (istinsku, unutrašnju) prirodu odnosa među članovima.

Motivi, četvrta i poslednja karakteristika, odnosi se na razloge koji leže u osnovi formiranja alijanse. Postoji mnogo detaljnih motiva za alijanse, ali mogla bi se izdvojiti tri glavna tipa:[57]

- potreba za **kritičnom masom**, koju alijanse mogu ostvariti formiranjem partnerstva bilo sa konkurentima ili dobavljačima komplementarnih proizvoda. To može da dovede do sniženja troškova i poboljšanja ponude kupcima.

- **ko-specijalizacija** - omogućavajući svakom od partnera da se koncentriše na aktivnosti koje najbolje odgovaraju njegovim sposobnostima. Na primer, alijanse se koriste za ulazak na nova geografska tržišta gde je organizaciji potrebno lokalno znanje i iskustvo u distribuciji, marketingu i podrška kupaca. Vrlo uobičajene su slične alijanse sa organizacijama u drugim delovima lanca vrednosti (npr. dobavljači ili distributeri).

- **učenje** od partnera i razvijanje kompetencija koje se mogu mnogo bolje iskoristiti na drugom mestu.

Jedan od motiva za formiranje alijansi svakako je **smanjenje rizika**. Koalicije su atraktivan mehanizam za ograničavanje rizika, pošto jedan partner ne snosi sam sav rizik i trošak koalicione aktivnosti. Otuda i izreka da se koalicije (alijanse) ne prave iz ljubavi nego iz straha. Stara izreka: „Ako ga ne možeš pobediti, pridruži mu se” zamenjuje se novom „Pridruži mu se i ne možeš biti pobeden”

Mnoge strategijske alijanse poprimaju karakter **marketing alijansi**. One spadaju u četiri glavne kategorije:[58]

- **Proizvodne ili uslužne alijanse**: neka kompanija daje licencu drugoj da proizvodi njen proizvod, ili dve kompanije zajednički nude na tržištu svoje komplementarne proizvode ili novi proizvod. Na primer, H&R Bloc i Hyatt Legal Service - dve uslužne kompanije - takođe su se spojile u marketing alijansu.

- **Promotivne alijanse**: jedna kompanija prihvata da vrši promociju za proizvod ili uslugu druge kompanije. Na primer, kompanija McDonald's često se udruživala sa kompanijom Disney da bi uz svoje obroke namenjene najmlađima nudila proizvode vezane za nove Disneyeve filmove.

- **Logističke alijanse**: neka kompanija pruža logističke usluge za proizvod druge kompanije.

- **Saradnja u oblasti cena**: više kompanija se udružuje radi posebne saradnje oko formiranja cena. Hoteli i rent a car kompanije često nude zajedničko formiranje cena.

Iza marketing partnerstva kriju se razne vrste koncepata saradnje. Licencni sporazumi, uzajamni (unakrsni, povratni) marketing i uzajamna distribucija su marketing alijanse čija je namera da poboljšaju ekonomičnost distribucije, da ostvare ekonomske efekte skale putem povećanog obima prodaje i da ojačaju tržišnu moć putem kombinacije učešća na tržištu.

Korporativne alijanse u ugostiteljstvu uključuju aranžmane uzajamnog marketinga između dve ili više ugostiteljskih kompanija ili između ugostiteljske kompanije i jednog od njenih dobavljača. Pizza Hut ima alijansu sa Hilton Hotels, Marriott International, Choice Hotels i Cendant Corporation za obezbeđivanje isporuke pizze gostima hotela. U sobama svojih gostiju participirajući hoteli ističu tablu sa natpisom koja reklamira uslugu. Alijansa obezbeđuje uslugu koju žele gosti hotela, dok Pizza Hut pomažu da poveća prodaju. Pizza Hut plaća proviziju svakom od hotela za svaku isporučenu narudžbinu. Kao u svakom dobrom partnerstvu, svako ima koristi.

Carlson Leisure Group je sklopila aranžman uzajamnog marketinga između Carlson Travel i evropske firme Wagonlit. Carlson Travel ima izuzetno pokrivanje u Severnoj Americi, a snaga Wagonlita je u Evropi. Rezultat alijanse je da je svaka firma povećala svoju globalnu prisutnost. U ovom slučaju, partneri su se fuzionisali i postali Carlson Wagonlit Travel.

Nekoliko avio-prevoznika širom sveta formirali su Star Alliance da bi bolje podmirili potrebe putnika koji često putuju na međunarodnim linijama. Glavni avio-prevoznici sarađuju kako bi putovanja učinili manje stresnim, a više korisnim. Putnici mogu uživati u brojnim pogodnostima, pojednostavljenim rezervacijama, izdavanju karata, čekiranju, pristupu određenim klubovima, koordiniranom manipulisanju prtljagom, korišćenju programa nagrade za pređeni broj kilometara itd.

Star Alliance je prva i najveća alijansa avio-prevoznika na svetu po broju dnevnih letova, destina-

cija i zemalja u koje lete i broju članova. Osnovana je 1997. godine. Njeno ime i amblem predstavlja pet avio-prevoznika osnivača (Air Canada, Luft-hansa, Scandinavian Airlines, Thai Airways International i United Airlines). Danas ima 28 avioprevoznika članova, 4.027 aviona, 405.000 zaposlenih 627,52 miliona putnika godišnje, prihod od prodaje (US \$) od 156,8 milijardi, preko 21.200 dnevnih poletanja, 1.172 aerodroma, preko 990 salona i opslužuje 191 zemlju.[59]

7 SREDSTVA ELEKTRONSKE PRODAJE

7.1 CRS i GDS u turizmu danas

Rezervacioni sistemi su ključni elemenat u sistemu distribucije turističkih proizvoda. Zahvaljujući njima uspostavlja se sistem bukiranja unapred, koji - uz promenu cena i formiranje liste čekanja - predstavlja jednu od tehnika upravljanja tražnjom u kratkom roku. Rezervacioni sistemi omogućavaju predviđanje buduće tražnje u dužem roku i, shodno mogućnostima, povećanje ponude. Postoje ručni ili manuelni rezervacioni sistemi, kompjuterizovani rezervacioni sistemi (CRS) i automatizovani CRS. Pre uvođenja CRS i GDS, osoblje turističkih agencija trošilo je mnogo vremena na manuelno rezervisanje. Avio-kompanije su uvidele da bi automatizacijom procesa rezervacije učinile mnogo produktivnijim turističke agencije i mogle ih u suštini pretvoriti u sopstvenu produženu prodajnu silu. Postojanje CRS u poslovnici turističke agencije uklonilo je potrebu za nazivanjem avio-kompanije da bi se napravila rezervacija, što im je omogućilo da više vremena posvete pomažući turistima i, u suštini, omogućilo avio-prevoznicima da ukinu proces telefonskog rezervisanja, što im je uštedelo milione dolara, jer je većina posla ranije vezana za telefonske rezervacije sada prebačena na turističke agencije. CRS/GDS su doneli i druge prednosti, npr. mogućnost ažuriranja svih podataka dovela je do mogućnosti diferenciranja cena sedišta u avionu i mogućnosti stvaranja bolje tržišne pozicije.

CRS, računarski podržan sistem za rezervisanje, predstavlja integraciju računara i odgovarajućeg software, namenjenog rezervisanju usluga u industriji putovanja. **GDS**, globalni distribucionni sistem, je neutralni i globalni računarski sistem za rezervisanje, koji posredstvom komunikacionih mreža povezuje davaoce usluga u industriji putovanja i prodavce tih usluga, turističke agencije i avio-kompanije.

Posmatrajući genezu rezervacionih sistema kod avio-kompanija, može se ustanoviti da su isti nastali i razvijali se prvobitno kao *zatvoreni sistemi*, čija

je osnovna karakteristika bila jednosmerni kontakt između avio-kompanije i putničkih agencija, koje predstavljaju tradicionalne zastupnike u prodaji avio-karata. Njihova osnovna karakteristika bila je statičnost. Neki od ovih sistema su se kasnije razvili u *ograničeno dostupne sisteme*, zatim u *kooperacione sisteme* ili u *kooperacione sisteme sa mogućnošću rentiranja*, a neki su evoluirali u *sisteme dostupne većem broju korisnika*.

Jedno od važnih pitanja strategije distribucije u turizmu je povezano sa uvođenjem, odnosno korišćenjem sistema elektronskog rezervisanja. Pitanja koja su u vezi sa tim odnose se, pre svega, na buduću ulogu posrednika u putovanjima i organizatora putovanja/nosioca usluga, kao i korišćenje sistema rezervisanja u javnom turizmu, npr. rezervacija soba.

Strogo uzevši, CRS su samo tehnička oprema za upravljanje postojećim mestima nosioca usluge i organizatora putovanja i nisu nikakvi sopstveni sistemi prodaje. Ali sa rastućim tehničkim napretkom, između ostalog dijalogom u komuniciranju, zadaci CRS se sve više približavaju zadacima distribucije tradicionalnog posrednika u putovanjima, tako da bi već danas mogli da se posmatraju kao posebna forma kanala distribucije u turizmu.

Nacionalni i internacionalni CRS imaju svoje polazište sredinom 1960-ih godina kod avio-prevoznika, koji su sa svojim ponuđenim mestima u avionu - najpre interno - sve više upravljali preko sistema za elektronsku obradu podataka. Sa poboljšanjem eksterne komunikacije sve više i više eksternih korisnika je dobijalo pristup kompjuterima za rezervaciju avio-prevoznika, a uz to došlo je do uzajamne saradnje avio-prevoznika. Sistem je u osnovi otvoren za sve vrste putovanja, koja ispunjavaju odgovarajuće tehničke i finansijske pretpostake.

Dalji korak bio je preuzimanje dodatnih usluga u sisteme rezervisanja, između ostalog rezervisanje mesta u hotelu i rezervisanje automobila za iznajmljivanje. Sledi bukiranje mesta od strane organizatora putovanja i konačno usluga od osiguranja i organizatora događaja (npr. ulaznica za pozorište). [60]

CRS su elektronski mediji za prodaju usluga putovanja, koji korisnike informišu o uslugama, ceni i odmorima i omogućavaju im kupovinu (bukiranje, rezervisanje) preko terminala. CRS društva nude, između ostalog, komunikacione usluge, pri tom osnovna usluga obuhvata korišćenje komunikacionih mreža. Uz to dolaze dopunske usluge koje su sa tim povezane, kao terminali (hardware), obuka itd. Sistemi rezervacije su - veoma pojedno-

stavljeni - povezani kompjuter, koji omogućava korisnicima pristup različitim kompjuterima nosilaca usluge za rezervaciju. On „povezuje” ponudu nosilaca turističke ponude, između ostalih, avio-prevoznika, železnica, preduzeća za smeštaj, turističkih destinacija, osiguranja, iznajmljivanja automobila, organizatora događaja itd. Time on omogućava korisnicima, po pravilu posrednicima u putovanjima, ugodan, brz, sveobuhvatan i siguran zahvat u ponudu nosioca usluge. Glavna funkcija CRS sastoji se u prodaji turističkih usluga njihovih izvršilaca i partnera.

Najvažniji turistički proizvod koji se nudi preko CRS su prava na (odnosno raspoloživost) mesta kod avio-prevoznika, na železnicama, u autobusima, kod paušalnih putovanja, u hotelima ili kod priredbi

- u određena vremena,
- na, odnosno prema određenim mestima,
- za određeni kvalitet (klase),
- u određenom obimu.[61]

Kod transportnih preduzeća u ponudu usluga CRS spadaju i informacije o povezanosti puteva, kao i obračun tarife. Dalje, daju se opšte informacije o putovanju, kao npr. propisi o ulasku u zemlju, o vremenu u ciljnom području, deviznom kursu, vakcinaciji. Poboľšani sistemi rezervacije su tokom godina prešli na to da se, pored stvarnog rezervisanja, bave i sa izdavanjem karata i različitim zadacima upravljanja, kao npr. obračunima („back-office funkcijama”).

Razvoj CRS doneo je brojne prednosti ponuđaču i korisniku, pa ipak značaj i razvoj CRS nisu nesporni:[62]

- Između ponuđača i korisnika ostaje sporno ko ima veće prednosti - i srazmerno bi morao snažnije da finansijski učestvuje.

- Iz ugla tradicionalnih „stacionarnih” putničkih agencija postoji opasnost da se preko CRS prodaja putovanja može usmeriti mimo posrednika putovanja.

- I trend ka „globalnom prstenu” suprotstavlja se drugoj viziji (ka „lokalnom prstenu”): Tek se nazire razvoj ka tri, četiri ili pet univerzalnih sistema rezervacije, koji bi mogli međusobno da podele posao usluga putovanja, već se mogu nazreti i perspektive, pod kojima bi CRS mogao da doživi sudbinu dinosaurusa. S jedne strane pitanje je da li će se oni zaista razviti do univerzalnih sistema, koji mogu da podmire sve potrebe po primerenoj ceni. Kao drugo, Low-cost sistemi koji operišu regionalno mogu se bolje pedestiti prema potrebama malih korisnika.

Za budućnost tradicionalnog turističkog kanala prodaje, putničke agencije, pokazuju se različiti scenariji. Diskusija se svodi obično na izreku „alternativni kanal prodaje”:

- Na jednom ekstremu se očekuje da će putničke agencije biti potisnute daleko sa tržišta: dok danas lanac usluge nosioca usluge ka konzumentima ide preko organizatora putovanja i posrednika u putovanju, u budućnosti se ovi procesi mogu direktno odvijati preko novih medija kao što su CRS, multi-medija i online-službe. Sigurno je realno da u budućnosti mogu postojati povećane mogućnosti bukiranja pored tradicionalnih kanala prodaje. Ali čini se izuzetno nesigurnim u kojoj meri će ovo dovesti do potiskivanja putničkih agencija.

- S druge strane, putem CRS nude se nove mogućnosti prodaje i saradnje u okviru turističke privrede.

Posmatrajući odnos: avio-kompanija - putničke agencije, tj. fokusirajući se na pitanje rezervacije i prodaje karata, preko koga se prelamaju promeњeni odnosi između ovih učesnika (zbog primene kompjuterske tehnologije), Bakić[63] ističe da se može uočiti nekoliko činjenica koje su relevantne za pomenuti odnos:

- sledeći deregulaciju, avio-prevoznici su postali samostalniji u određivanju provizije koja se daje putničkim agencijama za prodaju avio-karata. Sa migracijom ka internetu provizija nestaje, jer se zaobilaze posrednici u prodaji avio-karata;

- sve više se zapaža vezivanje putničkih agencija za pojedine CRS i to posebno onih lokalnog i regionalnog obuhvata, kao i relativno sporo prihvatanje mogućnosti koje nudi internet;

- putem kompjuterizacije omogućeno je pospešivanje ne samo poslova vezanih za rezervaciju i prodaju karata („front room” poslovi), nego i onih u domenu računovodstvenih operacija i fakturisanja („back room” poslovi), putem kojih se stvara značajna lojalnost putničkih agencija;

- snažna je tendencija tzv. „direktnog kontakta” između CRS vazduhoplovnih kompanija i velikih preduzeća iz brojnih delatnosti koje su korisnici usluga avio-prevoza, posebno kod poslovnih putovanja (koja, inače, dominiraju) u rezervaciji avio-karata.

Razvoj i primena CRS omogućava svojevrsnu dominaciju i vezivanje putničkih agencija, do nivoa gubljenja samostalnosti i identiteta. One su se upravo našle u situaciji da posle deregulacije nisu imale dovoljno finansijskih, kadrovskih i drugih resursa za razvoj i primenu kompjuterske tehnologije. Zbog te činjenice, uključivale su se u CRS avio-kompanija, a dobar broj njih je potpao pod

značajnu zavisnost od avio-prevoznika, došle su u podređeni položaj, a ponegde je došlo i do preuzimanja i uključivanja u vlasništvo avio-kompanija kao kanala za direktnu prodaju avio-karata kompanija koje su ih preuzele.[64]

Ključni momenat za dalji razvoj IT bio je nastanak **globalnih distribucionih sistema** (GDS - Global Distribution System). Ovi sistemi se koriste ne samo za prodaju avio usluga, već i drugih turističkih usluga (smeštaja, karata za pozorište, ferry usluga, iznajmljivanja automobila itd.). I dok su u SAD CRS avio-kompanija svojim razvojem prerasli u GDS, dotle su GDS na drugim kontinentima (pre svega u Evropi) nastali kao odgovor na američki izazov.

GDS je informaciono-komunikacioni sistem namenjen za prodaju usluga u turizmu, koji povezuje davaoce usluga u turističkoj privredi, s jedne strane, i prodavce ovih usluga, tj. turističke agencije, s druge strane (slika 12-4). GDS nudi mogućnost davaocima usluga da svoje usluge ponude na tržištu celog sveta, dok turističkim agencijama pruža mogućnost da zadovolje tražnju svojih putnika. GDS su **neutralni**, jer svoje prikaze daju uvažavajući u potpunosti precizno utvrđene kriterijume, a **globalni** jer ostvaruju globalno prisustvo i na strani ponude i na strani tražnje. Na strani ponude u GDS su uključeni svi segmenti turističke privrede: avio-saobraćaj, hoteli, rent-a-car, železnica, autobuski prevoz, ferry linije, brodske linije, turistički paket aranžmani, razgledanje grada, kulturne i sportske priredbe. Informaciona i komunikaciona tehnologija nalazi svoju široku primenu u svim segmentima turističke privrede. Na strani tražnje usluga u turističkoj privredi, koja se ostvaruje preko mreže turističkih agencija i prodajnih centara, GDS obezbeđuju: rezervacioni terminal sa pratećim software, štampač poruka, štampač za izdavanje avio-karata i

drugih dokumenata, komunikacionu mrežu, školovanje operatora tj. korisnika sistema, tehničku i komercijalnu podršku.

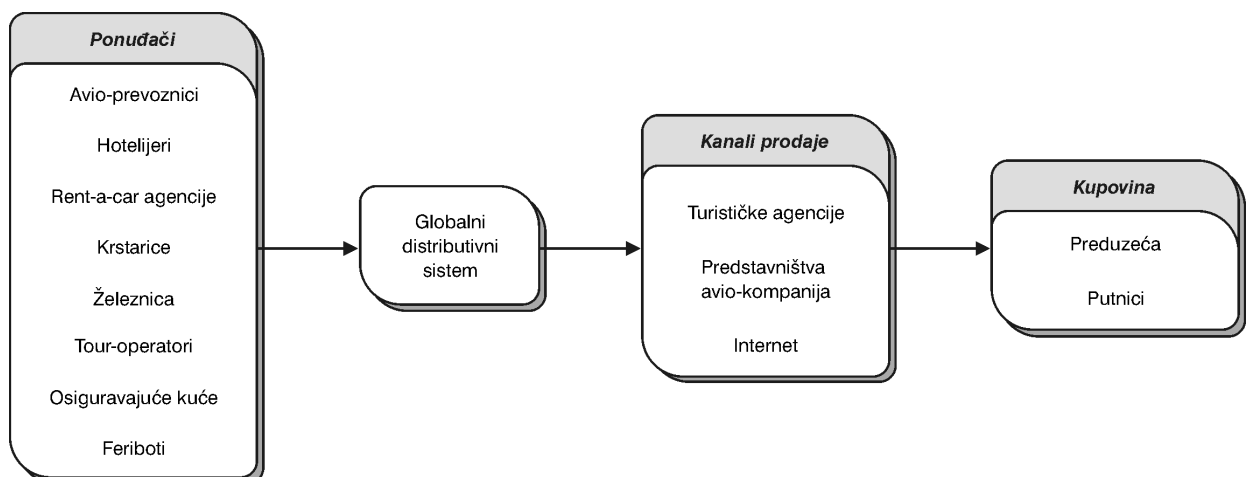
Interes davaoca usluga da koristi GDS ogleda se u sledećem: ponuda se plasira na celom svetskom tržištu, sve informacije o ponudi dostupne su on-line, 24 sata dnevno, sedam dana u nedelji, sve promene u ponudi istovremeno su dostupne korisnicima, neograničen broj informacija koje davalac usluge želi da uputi/prenese, ušteda u troškovima poslovanja. **Interes turističke agencije** da koristi GDS ogleda se u tome što ona uključivanjem u GDS ostvaruje: ogromnu, neograničenu ponudu turističkih usluga i, otuda, prihod od provizije za prodane usluge, mogućnost da zadovolje svaki zahtev putnika, pojednostavljeno poslovanje, automatsko izdavanje karata, automatski obračun, red vožnje - leta, cene usluga, mogućnost efikasnijeg uticaja na povećanje prihoda, veća produktivnost zaposlenih, pristup neograničenom izvoru informacija, školovanje i usavršavanje zaposlenih, ušteda u troškovima poslovanja, prestiž u odnosu na agencije koje ne koriste GDS. GDS je najmoćniji kanal prodaje za davaoce usluga u industriji putovanja. Neizostavna je alatka u radu svake putničke agencije i najznačajniji generator prihoda svim njegovim korisnicima.

GDS imaju četiri osnovna funkcionalna dela:

- **Upravljanje ukupnim prihodima (yield management) i prikaz traženih kapaciteta.** Ovaj funkcionalni deo sastoji se od sistema koji obuhvataju popise (sedišta, hotelske sobe, automobile itd.) davaoca usluga i na zahteve turističkih agencija prikazuje ih na ekranima računara putem sofisticiranih algoritama.

- **Pretraživač cena i vozarina.** Ovo je sistem zasnovan na određenom setu pravila koji na osnovu zadanog itinerera određuje vozarinu. Ova pravila

Slika 12-4 GDS povezuje davaoce i korisnike usluga[65]



su svrha puta, zaustavljanja, plaćanja unapred, dužina boravka i bezbroj drugih faktora, fiksnih i varijabilnih, koji u suštini zavise od ponude i tražnje.

• **Izdavanje karata i isprava.** Ova funkcija omogućava turističkim agencijama da izdaju fizičke i elektronske karte koje turisti mogu podići i na drugim lokacijama, kao npr. aerodromu ili poslovnici u inostranstvu.

• **Korišćenje baze podataka i izrada izveštaja.** Korišćenje baze podataka omogućava turističkim agencijama i avio-prevoznicima da izrađuju izveštaje sa različitom svrhom primene, uključujući primenu u računovodstvu i finansijama, analizu trendova ili istraživanje potrošača.

Danas u svetu postoje četiri ključna GDS: AMADEUS (osnovan od strane četiri avio-kompanije: Lufthansa, Air France, Iberia i SAS), GALILEO (osnovan od strane AllItalia, British Airways, Swissair, KLM i Covia), SABRE i WORLDSPAN. U avgustu 2007. godine oligopolski sektor GDS je dalje ojačan činjenicom da su Galileo i Worldspan kupljeni od Travelporta, što je svelo broj glavnih igrača GDS na samo tri. Postoje i manji GDS kao što su oni u Aziji (npr. AXESS, ABACUS, INFINI), Australiji (npr. APD itd.). Učešće pojedinih GDS na svetskom tržištu prema korišćenju od strane putničkih agencija u % (1998) je sledeće: Amadeus 33%, Galileo 28%, Sabre 26% i Worldspan 13%.

Prisustvo CRS na teritoriji bivše SFRJ datira još od 1978. godine, kada je JAT pristupio automatizaciji rezervacija na svim svojim letovima. GDS se pojavljuje tek 1995. godine, kada je Galileo uključio 18 turističkih agencija u svoj sistem. Danas negde oko 1/4 turističkih agencija koristi GDS. Od agencija koje imaju licencu za prodaju međunarodnih avio-karata, njih 85% koristi GDS. GDS je nezabilazni kanal prodaje za sve davaoce usluga u turističkoj privredi koji žele da svoje usluge prodaju na tržištima širom sveta. Danas je GDS najznačajniji instrument prodaje davaoca usluge u turističkoj privredi.

GDS imaju značajne **prednosti** i to u formi:[66]

- mogućnosti međusobnog povezivanja u mrežu,
- povezivanja više korisnika (sa terminalima i višestruko korišćenje personalnih računara),
- mogućnost povezivanja na računare raznih proizvođača ili različitih mreža za prenos podataka,
- raznovrsnost raspoloživih programa,
- simultano korišćenje resursa za više namena.

Poslednju deceniju prisutna je tendencija da ovi sistemi postanu globalni i u turističkom smislu - GTD (Global Travel Distribution), što podrazumeva da se pored avio-karte može rezervisati i čitav

niz drugih usluga (hotelskog smeštaja, sedišta u restoranu, zabave i sl.).

7.2 Primena u hotelijerstvu

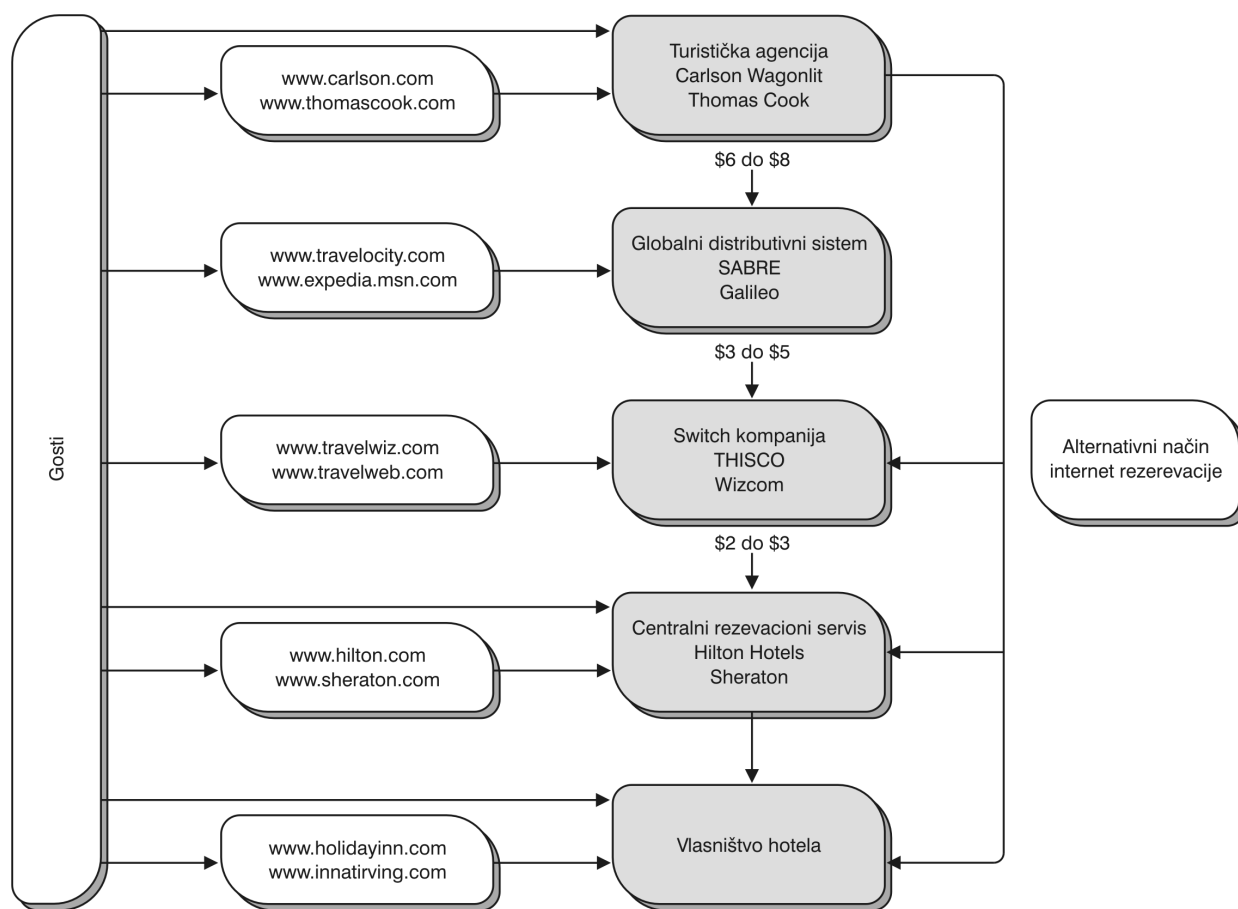
Dva značajna faktora su oblikovala distribuciju ugostiteljskog proizvoda. Prvi, franšizing je bio potentna snaga od ranih 1950-ih godina. Mada i dalje ostaje kao moćna sila, on treba i nastaviće da se menja u pravcu dobavljača specijalizovanih usluga. Drugi faktor ili snaga je tehnološki pokrenuta revolucija u sistemu rezervacije. Kompjuterizovane komunikacije su dramatično promenile način na koji se prodaju hotelske sobe i ulogu posrednika u prodaji hotelskih proizvoda. Smeštaj gostiju je veoma konkurentan posao; otuda je veoma važno ne samo da se ima poznato ime brenda ili snažna lokalna reputacija u slučaju nezavisnog poslovanja, ali i da ima neki način da bude predstavljena na odgovarajućim tržištima. Jedan od načina da se ostvari takvo predstavljanje je putem rezervacije usluge.

Moderni hoteli, da bi udovoljili novoj generaciji sve zahtevnijih gostiju, a svoje poslovanje učinili rentabilnim, moraju uvesti informacione sisteme za upravljanje hotelskim poslovanjem. Za razliku od avio-prevoza, kod hotelijerstva je još uvek značajno učešće „stare” tehnologije bukiranja putem telefona i teleksa. U novije vreme, situacija se rapidno menja i to paralelno u sledećem smislu:[67]

- hotelsku industriju karakteriše sve brže i efikasnije obavljanje operacija. Informacioni sistemi omogućavaju da se operacije u hotelima i restoranima mnogo brže obavljaju i sa manje grešaka;
- informacioni sistemi pomažu menadžmentu organizacije;
- hoteli ove sisteme koriste dominantno za rezervacije, izdavanje računa, povećavajući brzinu kod prijave i odjave gosta, a kod restorana u pitanju je povećanje efikasnosti kroz informacioni sistem u naručivanju hrane i usluga, kao i kontrolu inventara;
- razvija se veza između delova u restoranu, ali i veza sa okruženjem;
- informacije se mnogo više dele, postaju dostupnije;
- procesuiranje hotelske usluge, kao i one u restoranima, značajno se poboljšava, a potrošači postaju zadovoljniji (i lojalniji).

Slika 12-5 prikazuje pregled sistema rezervacije koji servisira ugostiteljstvo. Da bi objasnili sistem, u ovom delu ćemo diskutovati o ulozi svakog učesnika koji je identifikovan u koloni na desnoj strani slike. Ovi učesnici čine tradicionalni sistem rezervacije pre dolaska interneta i e-commerce.

Slika 12-5 Sistem rezervacije smeštaja[68]



- Rezervisanje hotelske sobe putem interneta
- Rezervisanje hotelske sobe putem tradicionalne rezervacione strukture

Gosti hotela, bilo poslovni ili na odmoru, mogu izvršiti rezervacije hotela na niz načina. Putnici mogu izvršiti rezervacije preko putničkih agencija, CRS hotela ili individualnih hotelskih objekata. Putničke agencije mogu plasirati rezervacije za svoje klijente putem pozivanja CRS hotela ili individualnih objekata ili preko GDS, koji se sastoje od CRS avio-prevoznika. GDS je popularna ruta za putničke agencije, pošto je praktično svaka putnička agencija u SAD on-line sa jednim od CRS avio-prevoznika i putnička agencija može da bukira avionske karte, hotelske sobe i iznajmljivanje auta u jednoj akciji.

Da bi GDS komunicirao sa CRS hotela potreban je svič (switch) zbog varijeteta korišćenih programskih jezika. Switch kompanije služe kao „interpretatori, prevodioci ili tumači” između GDS i CRS hotela. Na primer, kada GDS primi zahtev za rezervaciju hotela, ta rezervacija se šalje preko GDS i prosleđuje do CRS hotela preko jednog od svičeva, koji omogućava interfejs za kreiranje veze između GDS i CRS hotela.

Razvoj GDS je dramatično povećao kanale distribucije koji su stajali hotelima na raspolaganju. Međutim, to je postignuto uz trošak, zbog provizije koju zaračunavaju GDS i svič kompanije za obradu rezervacija. GDS predstavlja specijalni problem za nezavisne operativce, jer oni obično ne mogu da opravdaju proviziju koju zaračunava GDS da bi se uključili u bazu podataka. Troškovi po rezervaciji, koji uključuju proviziju putničke agencije i naknadu koja se plaća GDS, svič kompaniji i CRS može da doda od \$11 do \$16, što je posebno težak problem za hotele sa srednjom cenom, čije se cene po sobi kreću u rasponu od \$50 do \$70. Prema tome, postoji pritisak na nezavisne operativce da pronađu druge načine za povezivanje sa GDS. Ovo može biti razlog za masovno kretanje hotela sa srednjim cenama i ekonomskih hotela ka udruživanju u franšiznu grupu. Ostali pristupi da se postane deo GDS uključuju afilijaciju sa firmom koja predstavlja hotel, ugovaranje sa svič kompanijom koja obezbeđuje vezu sa GDS uz proviziju ili udruživanje u asocijaciju hotela koja ima CRS koji je povezan sa GDS. I ove opcije su isto tako vrlo skupe.

Dolaskom interneta, gosti mogu da obave rezervaciju ne samo preko tradicionalnog sistema distribucije, nego i preko različitih Web sajtova. Svaki član kanala distribucije ima svoju Web prezentaciju, kao što je prikazano na slici 12-5 gosti mogu da obave rezervaciju hotela na Web sajtovima koje obezbeđuju putničke agencije, GDS, svič kompanije, hotelski CRS ili individualni hoteli. Pristup internetu je na raspolaganju i putničkim agencijama. Prema tome, pored obavljanja hotelske rezervacije preko GDS, putničke agencije mogu da bukiraju hotelske sobe preko Web sajtova svič kompanija, CRS hotela ili datoteke hotela. Što je manji broj članova kanala koji su uključeni u rezervaciju, to su manji troškovi za datoteku hotela. Prema tome, mnogi hoteli nude internet specijale na sopstvenim Web sajtovima kako bi podstakli putnike i putničke agencije da vrše rezervaciju direktno preko Web sajta hotela.[69]

Prvi CRS je bio HOLIDEX hotela Holiday Inn, koji je 1987. godine obuhvatio sobe u preko 1900 hotela širom sveta. I drugi veliki hotelski lanci imaju svoje sisteme za rezervaciju: Ramada (RENOIR), Marriott (MARSHA), Hilton (HILTON), Sheraton (RESERVATION IV). S druge strane, mali i nezavisni hotelijeri uključuju se na sistem UTELL.

Dve integralne komponente hotelskog sistema su CRS (Computer Reservation Systems) i PMS (Property Management Systems), koje igraju značajnu ulogu u praćenju yield menadžmenta i praćenja istorije gosta. Hotelijerski CRS inkorporira funkciju istorijata gosta, koja čuva podatke o bivšim gostima kao što su npr. brojevi kreditnih kartica, lične podatke, potrebe, omiljena jela i pića gostiju koji često dolaze, a i onih imućnijih. PMS uglavnom pokriva administraciju, planiranje i operativne funkcije kao što su računovodstvo, marketing istraživanje, upravljanje prihodima (yield management), upravljanje ljudskim resursima, centralizovana kontrola kod lanaca hotela itd.

Da bi upravljali svojom imovinom, lanci hotela su ranije otvarali CEO (Central Reservation Office), gde su agenti direktno pristupali hotelskom CRS, kako bi odmah potvrdili rezervaciju sobe. Razvoj GDS primorava CEO da se prilagođavaju novim tehnologijama i da razvijaju automatizovan hotelski CRS, koji će moći da se elektronskim putem poveže sa GDS. Rezultat toga bio je da su se hotelske usluge prikazivale globalno, odnosno moglo se online istog trenutka rezervirati soba, sa bilo kog mesta u bilo koje vreme. Međusobna povezanost i operativnost između hotelskih CRS i GDS su bili jedan od glavnih problema, jer je svaki hotel i

GDS imao sopstvene komunikacione protokole i funkcije.

Perspektiva razvoja hotelskih kompjuterskih sistema biće sledeća:[70]

- lanci hotela će ići, dobrim delom, na svoj nezavisni CRS dostupan i preko putničkih agencija i preko drugih kanala, a danas i preko interneta,
- nastojaće da ograniče širenje CRS avio-kompanija da ne bi došli u inferiornu situaciju i da ne bi upali u nepotrebnu standardizaciju (i bili prinuđeni na uniformni proizvod),
- doprinosiće razvoju novih interaktivnih videotext sistema,
- razvijaaće rezervacione sisteme koji će biti kompatibilni sa širim mrežama za prenos podataka,
- razvijaaće sopstvene upravljačke sisteme na bazi najsavremenije informacione tehnologije,
- internet prezentacija.

7.3 Elektronsko tržište turizma: prodaja preko interneta

Od sredine 1990-ih godina značaj elektronskih medija za turistički marketing dramatično je porastao. Godinu za godinom iskrsavali su novi aspekti i novi pojmovi: u početku su to bili različiti CRS, onda internet prezentacije, web-sajtovi, Home-Pages, On-line-Shopping, Call Center, elektronsko izdavanje karata, elektronski marketing, e-commerce i konačno m(mobile)-commerce. Sve veći prodor mobilnih i pametnih telefona - sada u svetu ima više mobilnih telefona nego personalnih kompjutera - omogućava ljudima da se u pokretu konektuju na internet i plasiraju online porudžbine. Mnogi vide veliku budućnost u onome što se sada zove m-commerce. Do 2015. godine većina ljudi očekuje da će pristupati internetu preko mobilnih telefona, a ne preko personalnih kompjutera. U nekim zemljama (u Japanu, na primer) m-commerce je uhvatio duboke korene. Mobilni marketing sve više preovlađuje u svim formama. Industrija putvanja koristi m-commerce da cilja na poslovne ljude koji treba da bukiraju avionsku ili hotelsku rezervaciju dok je avion u letu.

Ovaj uspon omogućen je, pre svega, rastućim komercijalnim korišćenjem interneta. Posle početnog mlakog prihvatanja, između ostalog zbog sporog prenošenja podataka, neznatne raširenosti i samo malo komercijalno uspešnih ponuđača na internetu, to se gotovo munjevito promenilo krajem prošlog veka i milenijuma. Internet je u međuvremenu postao najveća globalna kompjuterska mreža, koja je otvorena za sve korisnike. On služi privatnoj komunikaciji na isti način kao i različitim poslovnim aktivnostima. Posebno laka upotreblji-

vost WWW (Woral Wide Web) utrla je put u privatna domaćinstva. Ona se mogu iscrpno informisati o raznim oblastima, komunicirati sa drugim sobama i sve više i na ovaj način kupovati (electronic shopping).

S druge strane, preduzeća žele sve više da putem sopstvenog web sajta budu prezentirana na internetu i da ponude svoje proizvode i usluge preko interneta. Prodaja preko interneta je postala novi, značajan zadatak marketinga.

Internet i moderna trgovina preko interneta („E-Commerce”) prepoznatljivi su po:[71]

- **multimedialnosti:** pored govora mogu se preneti i pokretne slike.

- **interaktivnosti:** između ponuđača i kupca dolazi do dijaloga.

- **permanentnosti:** pristup je moguć svakog časa i 365 dana u godini.

- **globalizacija:** internet je prisutan širom sveta („world wide” web).

- **„mogućnost registrovanja”** (u turizmu): E-Commerce omogućava sticanje od karata za prevoz ili avio-prevoz, hotelskih soba pa sve do kompletnog paušalnog putovanja.

Internet brzo postaje uspešan kanal distribucije. Danas se na Webu rezervacijom turističkih proizvoda ostvaruju milijarde dolara, a veliki hotelski lanci kao što su Hilton i Marriott rezervišući sobe preko Weba zarađuju milione dolara. Restorani takođe koriste internet kao kanal distribucije. Pizza Hut i Domino’s imaju sisteme on-line naručivanja. TerraNet je razvijena u Bostonu za kupce koji žele dostavu restoranskih obroka kući. Baza podataka omogućava korisniku da pretražuje prema imenu restorana ili vrsti hrane. Zatim korisnik interneta dobija informacije o jelovniku, uključujući fotografije jela u boji. Kupac može odabrati lično preuzimanje ili kućnu dostavu hrane. Posle donošenja odluke o izboru, oni će dobiti iznos svog duga, uključujući i cenu za dostavu. Baš kao što hoteli prodaju rezervacije preko interneta, restorani su razvili sajtove koji omogućavaju njihovim gostima da rezervišu sto.[72]

Neke od **prednosti** interneta su što se on nikada ne zatvara, otvoren je 24 sata dnevno, sedam dana nedeljno, pokriva ceo svet i može da prenosi multimedijalne sadržaje. Sposobnost prenošenja multimedijalnih sadržaja milionima ljudi širom sveta čini internet zanimljivim kanalom distribucije. On omogućava kompanijama da učine svoje proizvode opipljivim putem korišćenja kolor fotografija (spoljašnjosti, unutrašnjeg ambijenta, soba, hrane i pića) i videa. Internet pruža posebnu mogućnost ma-

lim nezavisnim hotelijerima da ostvare pristup putnicima u celoj zemlji i svetu.

Internet sve više i sve brže postaje važan kanal distribucije sa relativno niskim troškovima, omogućavajući nezavisnom operatoru da ostvari pristup svetskom tržištu. On omogućava operatoru sa više jedinica da daje informacije u svim lokacijama, uključujući brošure u boji i mape koje su potrebne turistima ili gostu da lakše nađe hotel ili restoran u nepoznatom mestu.

Na internetu se pojavljuju različite vrste turističkih web sajtova: kompanijski sajtovi (hotelski, turistički, restoranski, putnički itd.), rezervacijski sajtovi (transformisani tradicionalni rezervacijski sistemi, rezervacijski sistemi hotelskih lanaca, rezervacijski sistemi pojedinačnih hotela ili firme), destinacijski turistički sajtovi (turističkih saveza mesta, opština, gradova, okruga, regiona, republike, TOS kao krovne turističke organizacije), turistički mega sajtovi (internacionalni sajtovi tipa Expedia.com), turistički pretraživači i katalozi informacija i turistički informacioni servisi.

Rezervacija je praksa u saobraćaju i turizmu da se unapred osigura buduća upotreba (korišćenje) nekog mesta ili pogodnosti kao što su soba u hotelu, mesto u avionu ili nekom drugom prevoznom sredstvu, a mogu se rezervisati i brojne druge pogodnosti ili isporuke.

Internet je transformisao savremeni turizam i, između ostalih stvari, stimulisao promene u ponašanje potrošača pri traganju za informacijama. Internet podržava širok varijetet različitih sredstava i funkcija kao što su e-mail i e-commerce, koji se mogu koristiti za komunikaciju i deljenje podataka među turističkim preduzećima. Internet služi i za distribuciju informacija i takođe za rezervaciju i prodaju usluga online. Može mu pristupiti svako u bilo koje doba i može da dopre do većeg potencijala kupaca nego bilo koji drugi kanal distribucije. Preko interneta se može moć GDS i CRS dalje deliti sa krajnjim korisnikom, omogućavajući veću fleksibilnost i kustomizaciju turističkih proizvoda od individualnog putnika. Online tehnologije su znatno uticale na komunikacije, transakcije i odnose između operatora u turističkoj privredi i sa kupcima.

Napredovanje online omogućilo je preduzećima da kreiraju web portale, koji mogu da deluju kao sveobuhvatan sistem upravljanja destinacijom (DSM - Destination Management System), omogućavajući sveobuhvatne informacije i usluge koje ranije nisu bile raspoložive. Isto tako kao što obezbeđuju informacije, ovi portali obuhvataju buking i transakcione mogućnosti, postajući tako novi medij za interakcije koje su se ranije obavljale negde

drugde. Posebno je primetno ostvarivanje direktne komunikacije između kupaca i dobavljača, što ima značajan uticaj na ulogu tradicionalnih posrednika i pojavu e-posrednika. Tradicionalne putničke (turističke) agencije delovale su kao posrednici između proizvođača turističkog proizvoda i njihovih kupaca.

Efekat koji internet ima na tradicionalne poslovne modele u turizmu posebno je naglašen masivnim rastom popularnosti ovog medija. Broj korisnika interneta širom sveta raste. Internet korisnici takođe troše novac on-line, sa predviđenih oko 100 milijardi dolara prihoda sa turističkog tržišta SAD u 2010. godini od online bukinga. Korisnici u SAD su posebno skloni trošenju svog novca online, dok korisnici u Evropi često tragaju za informacijama online, ali buking obavljaju offline. Pokretačke snage iza ove revolucije su insistiranje kupaca na ugodnosti, lakoća i tačna informacija korišćenja, usluge kupcima. Nove sposobnosti će preoblikovati načine na koji posluje turistička privreda.

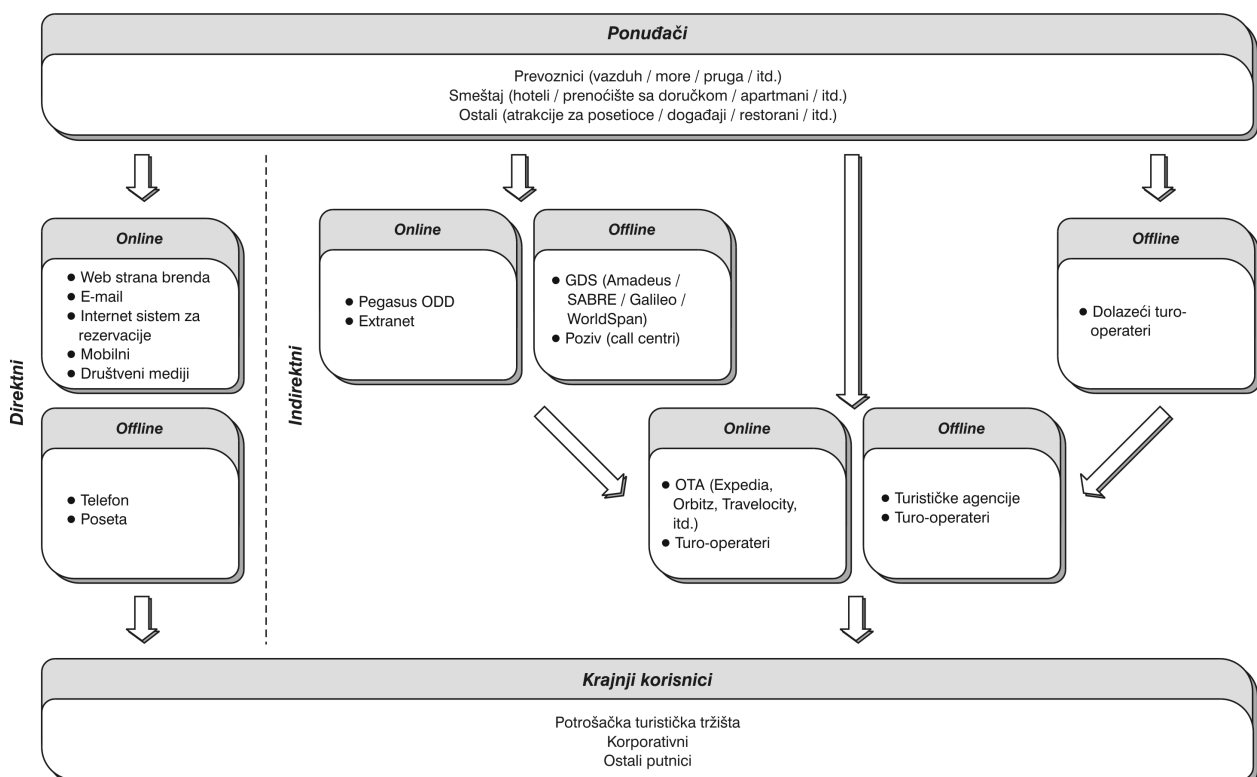
Prednosti koje internet nudi turističkoj privredi obuhvataju individualni pristup, sniženje troškova, marketing uz male troškove i mogućnosti prodaje. Internet pruža organizaciji jedinstvenu mogućnost da saznanja o putovanju stavi na raspolaganje celom svetu u bilo koje doba za bilo koga ko ima pristup internetu. Korisnici su u prilici da dobiju lak pristup informacijama. Internet takođe nudi mogućnost uspostavljanja tesnih veza sa kupcima, što

dalje omogućava bolje sprovođenje programa CRM (Customer Relationship Management) za povećanje mogućnosti za interakciju.

Kratak pregled glavnih komponenata sadašnjih kanala distribucije u turizmu i putovanju prezentiran je na slici 12-6. Kao što dijagram pokazuje, postoji mnogo ruta kojima se proizvodi u turizmu i putovanju distribuiraju do turista, koje obuhvataju online, offline, direktne i indirektne kanale u bezbroj kombinacija. Mada su offline kanali još uvek odgovorni za znatan deo ukupne tražnje (oko 50%), postoji dovoljno dokaza da online kanali veoma brzo zauzimaju sve veće učešće na tržištu. Na oba tržišta, SAD i Evrope, online tražnja će nastaviti da raste na račun offline tražnje i može se očekivati da će preteći offline tražnju u nekim segmentima tržišta (npr. segmentima koji obuhvataju mlade i putnike koji su cenovno veoma svesni; oni koji često putuju i oni koji putovanja obavljaju u poslednjem trenutku su takođe sve veći korisnici online kanala). Demografske promene i sve veća penetracija savremenih komunikacija ubrzaće ovaj trend. Kao što prikazuje slika 12-6, brojne fundamentalne opservacije se mogu učiniti u vezi evoluiranja strukture kanala distribucije:[73]

• Tradicionalni kanali distribucije su još uvek važni, posebno na nivou prodaje preduzeća preduzeću (B2B), ali i oni sve više koriste internet kao medijum komunikacije: korišćenje tradicionalnih kanala ostaje vrlo bitno, ali je vrlo jasno da

Slika 12-6 Kanali distribucije[74]



se metod obavljanja posla menja sa značajnim pomeranjem ka online komunikaciji. Ovo pomeranje je praćeno povećanjem online transakcija pošto tour-operatori povećavaju njihova ulaganja u online tehnologiju.

• **Potrošači nastoje da više koriste putničke agencije i tour-operatore kada kupuju kompleksne proizvode ili putuju do udaljenih destinacija:** offline turističke agencije i tour-operatori sa javnim biroima, ili na kraju krajeva glas sa drugog kraja telefonske linije, obično su traženi gde su itinerari vrlo kompleksni, gde je potrošačima potrebno ili traže više informacija ili gde je potrebna osoba za kontakt u slučaju da nešto krene loše.

• **Online turističke agencije predstavljaju najbrže rastući kanal distribucije i stižu značajno tržišno učešće:** čini se da su one posebno uspešne na tržištu kratkih odmora koje je doživelo vrlo visok rast tokom poslednje decenije; može se očekivati da će one nastaviti da rastu, pošto su tako pozicionirane da omogućavaju potrošačima pristup nižim cenama, komparativnom formiranju cena i personalizovanim kao i sveobuhvatnim informacijama o proizvodu za kojima postoji snažna tražnja.

• **Najveće učešće u online prodaji predstavlja direktna prodaja snabdevača potrošačima:** oko 70% online prodaje avionskih karaka i 70% (SAD) i 80% (EU) on-line iznajmljivanja automobila izvršene su direktno preko web sajtova snabdevača. S druge strane, učešće snabdevača pada na 42% (EU) i 59% (SAD) u slučaju hotela pošto su online putničke agencije preuzele veliki deo ovog tržišta.

• **Online prodaja je bila najuspešnija gde je cena primarni pokretač izbora:** karte za avio-prevoz, feribot i voz su po prirodi slične robi i mogu se lako kupovati od prevoznika ili online putničkih agencija, sa cenom koja je primarna referentna tačka za poređenje. Diferencirani proizvodi, kao što je hotelski smeštaj, ne mogu se lako prodavati ovim tipom prodaje, ali su online putničke agencije uspele da ih približe robi i da cena opet postane primarni komparator.

• **Online koncentracija i fragmentacija:** postojeća industrija online distribucije turizma i putovanja se karakteriše simultanom koncentracijom i fragmentacijom. Na jednom kraju, vodeći brendovi su se koncentrisali u konglomeratske strukture koje mogu da kombinuju GDS sa online putničkim agencijama i sajtovima pregleda putovanja. Primeri uključuju Travelport, koji ima dva GDS (Galileo i Worldspan) pod svojim amrelom), kao i ebookers, needahotel.com, orbitz i octopus.com i razne druge brendove. Travelocity i Lastminute.com su u vlasništvu Sabre Holdings, još jednog GDS. Expedia,

za sada najveća online putnička agencija, poseduje mnoštvo online brendova, uključujući TripAdvisor, Virtual Tourist, Hotels.com i Venere.

Google, koji već poseduje YouTube, gde potrošači postavljaju video snimke putovanja, upravo je najavio da se saglasio sa ITA, software kompanijom za informacije o letovima koja licencira svoj software avionima i distributerima putovanja uključujući i informacije o letu i sajtove za poređenje cena kao što su Kayak, Orbitz i Farecast. Ovo se čini kao značajan ulazak Google u industriju putovanja i može biti suprotan interesima vodećih online putničkih agencija i GDS.

Na drugom kraju tržišta je ogroman broj web sajtova koji nude proizvode turizma i putovanja na lokalnom, nacionalnom i internacionalnom nivou. Barijere za ulazak su niske i stalno se pojavljuju novi web sajtovi. I potrošači i provajderi proizvoda treba da donesu odluke o tome koje sajtove da koriste, kome da ukažu poverenje i sa kojima da obavljaju poslovne transakcije. Sajtovi za metapretraživanje kao što su Kayak.com, koji pretražuje više sajtova da bi došao do uporedivih podataka za potrošače, postaju sve popularniji kao sredstvo za smanjenje zagušenosti i ubrzavaju proces istraživanja i kupovanja turističkih proizvoda.

8 MESTO (LOKACIJA)

KAO ELEMENAT

MARKETINGA U TURIZMU

8.1 Definisanje lokacije

Jedna od značajnih razlika između marketinga usluga (marketinga u turizmu) i marketinga potrošnih dobara ogleda se u sasvim suprotnim načinima na koje obrađuju koncept mesta. Marketing potrošnih dobara se bavi „plasiranjem proizvoda” ili dostavljanjem proizvoda od proizvođača do grosiste, detaljiste i konačno do potrošača. Lokacija, kada se pomene u vezi sa potrošnim dobrima, odnosi se na lokaciju fabrika i robnih kuća, a ne na lokaciju na kojoj se uslužuju kupci. Nasuprot tome, ovde ćemo diskutovati o lokaciji i izboru mesta kao predmetu od velikog značaja u marketingu u turizmu, posebno u ugostiteljstvu.

Lokacija je jedan od najvažnijih aspekata distribucije za ugostiteljska preduzeća. Preduzeće, kome kupci dolaze „na noge”, mora biti pogodno locirano. Mnogi detaljisti će reći da su tri tajne uspešne maloprodaje „lokacija, lokacija i lokacija”. Ova izreka se pripisuje mnogima, između ostalih i Conradu Hiltonu, osnivaču Hilton hotela. Kažu da je Ellsworth Statler, osnivač lanca hotela Statler i jedan od pionira marketinga u hotelijerstvu jednom

rekao: „Postoje tri faktora neophodna za uspeh hotela. Oni su lokacija, lokacija i lokacija”. To je najstarija izreka u ovoj oblasti; pa ipak, ona je toliko istinita da je vredno ponavljati, jer je lokacija i danas krucijalno pitanje u ugostiteljstvu. Ne postoji jedna jedinstvena formula za lokaciju: dobra lokacija za hotel možda nije dobra lokacija i za motel ili restoran. Mesta za restorane se ocenjuju na osnovu sposobnosti lokalnih područja da privuku dovoljno gostiju za uspešno poslovanje. Mesta za hotele se ocenjuju na osnovu atraktivnosti njihove lokacije za osobe koje dolaze u tu destinaciju. U oba slučaja, lokacija zavisi od marketing strategije firme. Svaka firma će imati sopstveni set karakteristika za ocenu lokacije. Stoga ćemo u narednom izlaganju razmotriti strategijska i taktička pitanja vezana za lokaciju. Najpre, samo definisanje lokacije.

Bez obzira na to koji se oblik distribucije koristi, mesto pružanja uslužnih operacija biće veoma značajan faktor. U ovom kontekstu, lokacija se odnosi na postavljanje ljudi i/ili opreme za izvršenje uslužnih operacija na određeno mesto. **Lokacija** je geografsko mesto sa određenim svojstvima, na kojem uslužno preduzeće drži u pripravnosti njegove proizvodne faktore za proizvodnju usluge[75] ili lokacija davaoca usluge je geografsko mesto, na kojem on u svrhu ostvarivanja njegovih ciljeva kombinuje proizvodne faktore za proizvodnju usluge.[76] Nužnost prostornog susreta kupca i prodavca u domenu usluga - nasuprot trgovini na malo - proteže se ne samo na obavljanje kupovine i preuzimanje robe, nego i na proizvodnju usluge. Otuda lokacija uslužnog preduzeća nije samo mesto nabavke, nego istovremeno i mesto proizvodnje. **Izbor lokacije** je konstitutivne prirode i nužan je pri novom osnivanju odnosno (pre)seljenju preduzeća, promeni veličine preduzeća, proširenju odnosno diferenciranju aktivnosti kao i spajanju i zatvaranju preduzeća.[77]

Pošto kod usluga koje su vezane za lokaciju kupac mora da poseti davaoca usluge, to izbor lokacije može imati mnogobrojna akvizitivna dejstva. Ovde brza i bez problema dostupnost davaoca usluge ima poseban značaj za kvalitet usluge koji uočavaju kupci. Uslužno preduzeće mora da nađe svoju pogodnu lokaciju sa aspekta mesta kupovine. A ovde spremnost potencijalnih kupaca da prevale određeni put do uslužnog preduzeća zavisi od privlačnosti njegove ponude i privlačnosti lokacije. Tako, ovde lokacija treba da ispuni i zadatke vezane za politiku marketinga, za razliku od mnogih industrijskih preduzeća, gde odlučujuću važnost primarno imaju faktori lokacije koji su orijentisani na troškove.

Za vlasnika je odluka o lokaciji značajna kapitalna investicija sa dugoročnim posledicama. Kada se jednom postigne sporazum o kupovini ili rentiranju mesta, teško je i skupo menjati tu odluku - lokacija je fiksna. Zato je veoma važan inicijalni izbor mesta. Pogodno mesto treba da ima neophodne karakteristike da osigura snažnu tražnju za poslom koji je u pitanju. Mada ima mnogo primera lošeg upravljanja hotelskim objektima koji su uspešno poslovali zbog izvrsne lokacije, čak i vrlo dobar marketing realno ne može da kompenzira lošu lokaciju. Jasno, treba provesti detaljno istraživanje da bi se utvrdila zakonitost tražnje na potencijalnoj lokaciji. Mora se znati da li je dovoljan nivo tražnje od strane potencijalnog tržišta za onim što preduzeće nudi da bi se opravdalo ulaganje u specifičnu lokaciju. To podrazumeva da se temeljno oceni budući rast i ekonomski potencijal područja pre nego što se izvrši investiranje u kupovinu mesta za lokaciju ugostiteljskog objekta.

Teorija strategije lokacije primarno je razvijena za maloprodajne objekte; međutim, principi su primenjivi i na ugostiteljstvo. Teorijski modeli u vezi strategije optimalnog mesta za lokaciju obuhvataju modele predviđanja prodaje i modele prostorne interakcije. Mada su razvijeni kompjuterski modeli za turističke kompanije koje imaju više jedinica u svom vlasništvu, njihova upotreba u ugostiteljstvu je još uvek ograničena. Većina ugostiteljskih kompanija koristi kombinaciju kontrolnih lista, studija izvodljivosti urađenih od konsultanata specijalista i menadžersku intuiciju za donošenje odluka o lokaciji.

Problem lokacije se može rešavati na nekoliko nivoa. Lokacija za uslužna postrojenja može da se traži na drugom kontinentu, državi, republici, gradu, bloku ili ulici. U zavisnosti od veličine područja koje se razmatra, menjaće se značaj koji se pridaje faktorima koji određuju konačni izbor lokacije. Odluke o lokaciji usluge se koriste i na makro i na mikro nivou. Na **makro** nivou, organizacije traže najprofitabilnija područja ili regione u kojima stavljaju svoju uslugu na raspolaganje, imajući u vidu jačinu tražnje, nivo konkurencije i troškove uređenja u području. Odluke na **mikro** nivou se odnose na izbor specifičnog mesta.

8.2 Strategija lokacije

U načelu, postoji više koraka u izboru lokacije. Prvi je uvažavanje marketing strategije i ciljnog tržišta kompanije. Odluka o lokaciji, kao i ostale marketing odluke, ne može biti odvojena od strategije marketinga. Na najosnovnijem nivou, kompanije moraju da odluče o području u kojem žele da loci-

raju svoje jedinice kada proširuju svoje poslovanje. Koncentrisanje u određenom regionu i širenje teritorije kompanije postepeno u susedna područja omogućava kompaniji da koristi stečenu reputaciju i bazu kupaca afirmisanog poslovanja. Kada kompanije ulaze na nova tržišta, one treba same sebe da razviju kao da su njihovi proizvodi u fazi uvođenja ŽCP.

Lokacije trgovinskih i ugostiteljskih objekata mogu se kategorisati na nekoliko načina. Jedan od strategijskih pristupa lokaciji je **formiranje klastera (clustering)** ili lokacija nekoliko jedinica u istom geografskom području. Klastering može da pomogne u utemeljenju neophodne kritične mase putem brzog sticanja najbolje lokacije i izgradnje svesnosti i lojalnosti kupaca. Koncentrisanje razvoja tržišta može da dovede do poslovne efikasnosti u mnogim oblastima, uključujući menadžment i administraciju, obuku i marketing. On takođe omogućava kompanijama da brže koriste vrlo skupe propagandne medije nego što bi to bilo moguće sa strategijom ekspanzije koja je više disperzirana. Prema tome, klastering nudi ekonomije skale unutar klastera. Pa ipak, lociranje brojnih novih radnji na određenoj teritoriji uključuje rizik **kanibalizacije** - tj. jedna prodavnica kompanije krade posao od neke druge od njenih prodavnica. Mada klastering može da izazove određene teškoće, nedostatak kritične mase takođe može biti problematičan.[78]

Još jedno pitanje u strategiji lokacije je **tip** lokacije: samostalana ili kao deo veće jedinice. Neke kompanije traže samo slobodnu, samostalnu lokaciju, dok su se druge specijalizovale za lokacije u molovima, službenim zgradama i drugim kompleksima za mesto distribucije. Međutim, sve više kompanija bira da se ugnezdi u molovima i drugim kompleksima, čak i kada njihova glavna strategija lokacije može da favorizuje samostalne jedinice.

Pomeranje ka grupnim lokacijama rezultat je nekoliko razloga. Broj samostalnih lokacija je ograničen i mnoge od najboljih lokacija već su zauzete. Ograničena raspoloživost slobodnih mesta za lokaciju ne znači samo teškoću u dobijanju željenog mesta, već podrazumeva i znatno više troškove za to mesto. Središta (sastajališta) koja pružaju šoping molovi i prodavnice na malo su skupa, pa ipak nisu suviše precenjena ako se ima u vidu obim koji mogu da isporuče.

Ko-lokacija podrazumeva stavljanje dva ili više nekonkurentskih koncepata na jednu lokaciju. Alijanse između lanaca za služenje hrane i benzinskih pumpi su posebno atraktivne, jer blizina benzinskih pumpi auto-putevima omogućava brz obrok putnicima koji ga traže. Kada je restoran ko-lociran sa

drugim detaljistom, on uživa koristi od prolaznika koje kreira drugi detaljista. Na isti način, restoran proširuje lokaciju pružajući usluge mušterijama detaljiste.

Mnogi lanci i mnogi nezavisni operateri tragaju za lokacijama sa visokim prometom, velikom gužvom. Ove lokacije možemo da izjednačimo sa levkom (cevi) ispod vodopada: voda se usmerava da teče kroz nju. U **lokaciji tipa levka ili cevi**, kao što je ona koju zauzimaju veliki restorani sa brzom uslugom, ima toliko potencijalnih mušterija u području da je skoro sigurno da će objekat ostvariti visok obim prodaje. Međutim, ove lokacije imaju nedostatak što su locirane u vrlo skupim nekretninama, što znači višu rentu ili fiksne troškove kapitala.

Analogija magneta se može koristiti za opisivanje vrlo distinktivnog poslovanja koje je locirano u ruralnim područjima ili malim gradovima, daleko od glavnih centara populacije. Na **magnet lokaciji** ima malo ili nema nimalo vraćajućeg (navraćajućeg) posla; ljudi treba da učine napor ili pređu vozilom značajnu distancu, da bi bili tamo. Ruralna lokacija se, međutim, može iskoristiti kao prednost kreiranjem jedinstvenog ambijenta sa pejzažom, tišinom i otvorenim prostorom. Uz to, verovatno će troškovi nekretnina biti mnogo niži nego u visoko prometnim urbanim područjima. Da bi ove lokacije bile uspešne, objekat mora funkcionisati kao magnet nuđenjem distinktivnog doživljaja u meniju, kvalitetu hrane, izvrsnoj usluzi, rekreaciji ili smeštaju koji privlači potencijalne goste sa velike udaljenosti.

8.3 Taktička pitanja

Kada se jednom odrede široki obrisi strategije lokacije, potreban je poseban napor da se analiziraju odluke o specifičnoj lokaciji, koje obuhvataju **odluku o lokaciji** i **odluku o mestu**. Na primer, kompanija može da donese odluku o lokaciji da se proširi u širi deo grada, kao što su u susedstvu novog šoping mola ili javnog parka ili na određenu stranu grada. Kada je jednom doneta odluka da se locira u nekom području, potrebna je odluka o mestu koja podrazumeva izbor određenog mesta, dela zemljišta (parcele). Obično se analizira nekoliko mesta pre nego što se odredi konačna lokacija.

8.3.1 Ocena lokacije restorana

Lokacija restorana se najbolje ocenjuje prema potencijalnoj tražnji koju on može da generira i pristupu koji omogućava mušterijama. Može se definisati poslovno područje za postojeće poslovanje ili proceniti za novo poslovanje. „Kvalitet” populacije se ocenjuje prema tome kakav je pristup lokaciji te populacije preko kopnenih puteva ili dru-

gih sistema prevoza. Mora se pažljivo prostudirati verovatni pravac glavnog saobraćajnog toka, kao i konkurencija u području. Svaki od ovih faktora biće ukratko preispitan.

1. Poslovno područje. Američko udruženje za marketing (AMA) definiše poslovno područje kao „oblast čija je veličina obično određena granicama unutar kojih je ekonomično (imajući u vidu obim i troškove) za jedinicu marketinga ili grupu da prodaje i/ili isporučuje proizvod ili uslugu”. Neke definicije uključuju koncept obima prodaje, kao npr. poslovno područje je geografsko područje koje sadrži 70-75% kupaca preduzeća. Definicija poslovnog područja više sa stanovišta kupca nego prodavca je da je to „onaj region unutar kojeg kupac može opravdano da očekuje da nađe proizvode i usluge po konkurentskoj i preovlađujućoj ceni”. Kod postojeće jedinice (trgovinskog ili ugostiteljskog objekta), poslovno područje se određuje iz podataka o patronaži poslovanja. Kod nove jedinice, poslovno područje se mora proceniti bazirajući se na obimu prodaje drugih preduzeća u regionu, rezultatima drugih jedinica na sličnim lokacijama ili odgovora na upitnike ili intervjua sa potencijalnim kupcima. Kada je nameravano poslovanje deo lanca prodavnica, restorana ili hotela, mnogo je lakše doći do ovih podataka.

2. Karakteristike populacije. Kada je identifikovano poslovno područje, detaljno se izučavaju karakteristike njegove populacije - gustina naseljenosti, demografija i psihografija. U načelu, preferira se gusto naseljeno područje, jednostavno zbog toga što je više ljudi u području, to je veća tražnja za mogućnostima obedovanja u restoranima.

Mada je gustina naseljenosti ključ za restorane sa brzom uslugom i ostale restorane sa popularnom cenom, takođe je važna i demografija tog stanovništva. Na primer, prisustvo porodica sa decom moglo bi biti veoma povoljan faktor za neke restorane, ali manje važan za druge. Za nezavisan restoran sa izuzetnom hranom, gustina stanovništva može biti manje značajna nego statistika dohotka za to područje, pošto restoran nije interesantan za svakoga u poslovnom području, već samo za odabrani tržišni segment(e). Analiza tržišta mora da razmotri kako sadašnju tako i buduću tržišnu situaciju. Analiza treba da projektuje rast stanovništva na tom području i proceni veličinu ukupnog stanovništva i tržišnog segmenta za sledećih pet godina.

Od interesa je i psihografija stanovništva ili stil života. Restoran koji nudi samo roštilj za porodični ručak može biti interesantan u jednom psihografskom segmentu u području, dok će neki drugi re-

storan (npr. samo sa pečenjem ili samo sa kuvanim jelima nacionalne kuhinje) možda ciljati na nešto drugačiju grupu. Međutim, ne bi trebalo da bude iznenađenje ako bi ova dva restorana bila locirana jedan pored drugog, zbog toga što poslovno područje iz kojeg oni privlače potencijalne goste verovatno ima adekvatan broj ljudi u oba tržišna segmenta da podrži oba restorana.

3. Veza sa sistemom puteva i saobraćaj. Za uspeh neke lokacije najvažniji je pristup koji nudi ciljnoj populaciji. Mada je stanovništvo u neposrednom području važno za mnoge restorane, često je čak još važniji pristup za ljude preko mreže puteva ili drugog prevoza. Treba identifikovati svaku planiranu promenu puteva i oceniti je kako bi se sagledao njen potencijalni uticaj na takvu promenu. Obično korišćeno merilo pogodnosti lokacije je vreme vožnje od centra populacije. Vreme vožnje je pod uticajem kvaliteta sistema puteva koji vode do mesta, kao i bilo koja fizička barijera između mesta i centra populacije.

Takođe treba ocenti uticaj bilo koje fizičke ili društvene barijere na saobraćaj. **Fizičke barijere** obuhvataju faktore kao što su nepremošćene reke ili velike vodene površine, kao i planine i auto-puteve koji nemaju pogodne raskrsnice. **Društvene barijere** obuhvataju industrijske distrikte, područja sa zagušenim saobraćajem, nesigurna susedstva, raštrkana naselja i, iznenađujuće, ekstremno bogate poddelove naselja.

4. Udaljenost. Kao što je napomenuto, udaljenost od centra populacije je dobra aproksimacija ili indirektno merilo, u određivanju pogodnosti. Međutim, treba imati u vidu da se prihvatljiva udaljenost različito definiše za različite tipove poslova. Na primer, većina konvencijentnih prodavnica opslužuje trgovinsko područje unutar radijusa od 500 m do 1.500 m, dok restorani sa brzom uslugom mogu privući stanovništvo iz radijusa od 1.500 m do 2.500 m. Koncepti povremenog ručka obično imaju poslovno područje od aproksimativno 5 do 10 km, a objekti u kojima se servira izvrstan obed često privlače potencijalne goste sa udaljenosti od 30 km ili više.

5. Lokalni saobraćaj. Obim saobraćaja u području je od posebnog interesa za restorane sa brzom uslugom i ostale poslove sa masovnim tržištem. U glavnom poslovnom delu grada i ostalim veoma zakrčenim područjima značajno merilo pre može biti pešački saobraćaj, a ne saobraćaj vozilima. U načelu, što je veći saobraćaj i veći tok saobraćaja, to je povoljnija lokacija za restorane sa popularnim cenama. Međutim, za restorane sa prestižom, važniji je pravi tip saobraćaja koji uključuje pojedince

koji su spremni i sposobni da plate za izvrstan o-bed na regularnoj osnovi.

6. Ostali izvori posla. Na mnogim lokacijama, nerezidencijalni izvori posla obezbeđuju značajan saobraćaj objektu. Na primer, kancelarije i pogoni, pozorišta, škole i univerziteti i medicinski objekti imaju veliki broj zaposlenih koji su potencijalne mušterije i takođe privlače značajan obim posetilaca. Restorani blizu turističkih atrakcija očito zavise od turista kao glavnog izvora biznisa. U centralnim poslovnim distriktima ili šoping centrima, glavni izvori saobraćaja su zaposleni u maloprodajnim objektima i njihove mušterije.

7. Gravitacija velikim centrima i toku saobraćaja. Model gravitacije predstavlja možda vodeću akademsku teoriju o analizi lokacije. Ovaj model procenjuje verovatnoću sa kojom će potrošači da patroniziraju maloprodajno područje putem razmatranja veličine područja kupovine, vremena putovanja potrošača do centra i uticaja vremena putovanja na patronažu određene vrste šoping centra. U načelu, što je centar veći, što je veći asortiman robe koji nudi i što je kraća udaljenost od kuće potrošača, to je veća verovatnoća patronaže. Prema tome, obim prodaje na malo u centru je pozitivno povezan sa privlačenjem u šoping centar, koji se reflektuje u veličini i raznovrsnosti dobara i njegovoj blizini kupcima. Izraz „ulazna naklonost” indicira da kupci gravitiraju ka centrima maloprodajne aktivnosti. Lokacija između centra populacije i šoping centra koja služi kao gravitaciona snaga ima značajnu prednost duž saobraćajnog toka.

8. Konkurencija. Prisustvo konkurencije u susjedstvu je često koristan indikator. „Nizovi restorana” su dokaz za činjenicu da dobra centralna lokacija podržava nekoliko restorana. Prema tome, prisustvo nekoliko restorana u području povećaće privlačenje saobraćaja za usluge hrane u području, umnogome slično ranije diskutovanoj gravitaciji velikih šoping centara.

Prvi korak u oceni konkurencije je nanošenje na kartu područja konkurentskih jedinica i notirati svaku lokaciju imajući u vidu ulicu i raskrscnicu; veličinu jedinice, kao što je broj mesta i površina u m², kao i tip objekta i njegova procenjena prodaja. **Analiza konkurencije** treba da napravi razliku između direktnih i indirektnih konkurenata. Na primer, studija tržišta za restoran sa brzim služenjem piletine treba da analizira konkurentske lokacije u dve kategorije direktnih konkurenata - restorani sa brzom uslugom piletine i ostale restorane sa brzom uslugom i one indirektno kategorije, uključujući sve ostale restorane, kao što su kafei i porodični restorani.

Mada prisustvo konkurencije može biti koristan indikator, moguće je takođe da lokacija bude prezasićena sa restoranima. Jedan od načina za ocenu ove mogućnosti je da se proceni obim prodaje konkurentnih objekata u području. Ako su konkurenti kompetentni operatori ali ne obavljaju prihvatljivi nivo posla, to bi trebalo da bude opominjući signal analitičaru lokacije. Međutim, koncentracija zastarelih ili neefikasnih konkurenata može da signalizira mogućnost.

Broj, veličina, kvalitet, cene, popunjenost i sezonalnost brendiranih i lokalnih konkurenata pruža uvid u lokalno tržište. Restorani koji ciljaju na lokalne potrošače često se grupišu zajedno na izuzetno pogodnoj lokaciji, koja je indikator atraktivnosti lokacije.

8.3.2 Ocena mesta restorana

Diferencijacija između analize lokacije i mesta je korisna u razumevanju različitih komponenata izbora lokacije; međutim, podela je u neku ruku veštačka. Mada se obično prvo sprovodi analiza generalne lokacije, koju sledi analiza samog mesta na kojem će se objekat locirati, u mnogim slučajevima to nisu dva odvojena procesa, već jedno istraživanje sa više svrha. Ako ne postoji mesto, onda je ispitivanje lokacije gubljenje vremena. Ako ima mnogo mesta, odmah se postavlja pitanje da li je to dobra lokacija. U praksi, vlasnici zemljišta i njihovi agenti obično dolaze kod lanaca restorana sa predloženim mestima; prema tome, predlog mesta može prilično dobro da inicira proces lokacije i ocene mesta. Faktori za ocenu lokacije koji su diskutovani u prethodnom odeljku često se analiziraju više ili manje simultano sa faktorima ocene mesta, pošto su oni takođe fundamentalni za analizu mesta. Međutim, istina je da će se detaljno ispitivanje mesta obaviti kao poslednji korak pre kupovine mesta.

Kao startna tačka u analizi mesta, mreža saobraćaja koja je ranije tokom analize lokacije razmatrana u načelu, sada mora biti ponovo detaljno ispitana. Ovog puta zakonomernost saobraćaja bi trebalo da se ocenjuje zasnivajući se na tačno određenoj parceli zemljišta. Faktori koji treba da se ocene odnose se na obim saobraćaja, lakoću toka saobraćaja i kvalitet saobraćaja. Tip željenog saobraćaja zavisi od lokacije mesta i ciljnog tržišta. Na primer, u oceni potencijalnog mesta za pekara u maloprodajnom području u blizini univerzitetskog kampusa sa ograničenim kapacitetima parkinga, važniji je pešački od automobilske saobraćaja. U nekim gradovima, mnogo se koristi javni prevoz. Ako je to slučaj, stajalište blizu mesta restorana

može se smatrati kao poželjno ili nepoželjno, zavisno od tipa restorana koji je u pitanju.

Izloženost saobraćaju je maksimirana putem lokacije na uglu; to mesto ima izuzetnu **vidljivost** u poređenju sa ostalim mestima u ulici. Pored vidljivosti, značajan faktor za razmatranje je i **relativna vidljivost**. Ona se odnosi na mogućnost da mesto tehnički može biti vidljivo, a ipak izgubljeno u gomili drugih zgrada i aktivnosti u području. Pod ovim okolnostima treba razmotriti različite načine, kao što je specijalni tretman eksterijera, da bi se zemljište izdvojilo od svog susedstva. Bilbordi i usmeravajući znaci, putokazi i veliki znaci na parceli mogu umnogome da povećaju vidljivost mesta. Međutim, oni mogu biti zabranjeni lokalnim propisima, te bi stoga trebalo ispitati lokalno obeležavanje zona.

Pristupačnost je još jedan važan kriterijum za ocenu mesta. Pristup sa puta ka mestu se ocenjuje na osnovu lakoće ulaska i izlaska. Trake koje skreću udesno, saobraćajna signalizacija i znaci „stop” su povoljni faktori zbog toga što olakšavaju pristup skretanju udesno. Međutim, ograničenja velikih brzina i jednosmerne ulice mogu imati negativne efekte na pristupačnost. Veoma gust saobraćaj na mestu i pristup ograničen na skretanje ulevo mogu takođe biti ozbiljni nepovoljni faktori. Prilaz parkingu takođe može umnogome da poboljša pristupačnost.

Dostupnost (pristupačnost) je od velikog značaja za ona uslužna preduzeća koja su upućena na neposrednu integraciju eksternih faktora na mestu uslužnog preduzeća. U zavisnosti od vrste potrebe, uslužno preduzeće svakodnevnih potreba treba da bude lako dostupno kako za pešake tako i za vozače automobila. Kod uslužnih preduzeća sa ponudama aperiodičnih i specijalizovanih potreba, koje se ne traže tako često i gde je kupac spreman da, po pravilu, prevali duži put sa automobilom (npr. luksuzni restoran), mora, pre svega, postojati dovoljno mesta za parkiranje automobila kupaca. U mnogim uslužnim delatnostima, pristupačnost je relevantan kriterijum kvaliteta za percepciju potrošača. To se odnosi kako na lokaciju usluge, npr. blizina javnog prevoza, tako i na specifičnosti mesta usluge, kao što je prostor za parkiranje tokom radnog vremena.

Adekvatna veličina mesta koja treba da obezbedi prostor i za zgradu i za neophodan parking, je krucijalna. Nedostatak adekvatnog parkinga može se posmatrati kao barijera i prema tome dekurazirati posetu objektu. Mnogi objekti sa lokacijom u centru grada i blizu univerzitetskog kampusa suočavaju se sa ovim problemom i imaju ograničen

apel na ljude van pešačke distance. Trošak mesta je takođe značajan faktor. Tražnja za najboljim nekretninama je snažna i sa već zauzetim mnogim dobrim lokacijama, cene nekretnina nastavljaju da se povećavaju. Troškovi izgradnje restorana takođe nastavljaju da rastu. Prema tome, zahtevi fiksne imovine, uključujući zemljište i ostale kapitalne troškove, moraju biti ispitani zajedno sa predviđenim obimom posla da bi se bilo sigurno da će planirani restoran da generira neophodan nivo prodaje i profita da bi uspeo.

Takođe treba ispitati korišćenje zemljišta u okruženju. Postojeće aktivnosti u području mogu poslužiti kao magnet za saobraćaj, kao u slučaju pozorišta, ili može biti distinktivni nedostatak, kao u slučaju fabrike ili drugih aktivnosti koje zagađuju neposredno okruženje sa mirisima, suvišnom bukom ili upravo baš ružnim izgledom. Konačni faktor je sam teren mesta i da li on predstavlja probleme za gradnju i potreban parking.

Imajući u vidu kompleksnost analize lokacije i mesta, nije veliko iznenađenje što većina lanaca restorana ima službu nekretnina koja se specijalizuje za analizu i pribavljanje zemljišta za potrebe kompanije.

8.3.3 Ocena lokacije hotela

Analize lokacije i mesta za hotele imaju mnogo sličnosti sa ovima koje su potrebne za restorane. Međutim, postoje i neke fundamentalne razlike. Prvo, da bi se podržala odluka o izgradnji hotela sprovodi se **studija izvodljivosti (feasibility study)**. Odluka se mnogo više bavi sa ukupnom finansijskom slikom predloženog objekta nego što je to obično slučaj sa restoranom. Pošto je odluka o investiranju u hotel vrlo kapitalno intenzivna, to studija izvodljivosti mora da razmotri ne samo ukupne troškove projekta, nego i finansijsku strukturu projekta i poreske implikacije na profit projekta i gubitak zasnovan na ukupnom portfoliju investicija vlasnika.

Drugo, onaj ko gradi hotel ima u vidu šire područje usluge od uobičajenog poslovanja restorana. Većina studija lokacije hotela ocenjuje celokupnu zajednicu kao tržište. U velikim metropolskim područjima, ocenjuje se izbor specifičnog mesta, ali ovi odeljci su generalno mnogo veći nego kod poslovnog područja restorana. Iako je analiza tržišta ograničena na područja u blizini projektovanog mesta, očekuje se da gosti dođu iz regiona koji su daleko udaljeni od tog mesta. Tražnja iz drugih mesta može se proceniti na različite načine: posebnim istraživanjem tržišta, preuzeti iz lokalnih studija generatora i atrakcija lokalne tražnje ili proce-

njena na osnovu broja soba koje su zauzete u lokalnim hotelima i motelima.

Sadržaj studije izvodljivosti hotela uključuje ocenu mesta, analizu tržišnog područja, analizu tražnje, konkurentsku analizu (analizu ponude), preporuke za opremanje i koncepciju, predviđanje prihoda i rashoda, procenu ukupnih troškova projekta i druge finansijske analize. Ovi faktori biće ukratko analizirani.

1. Ocena mesta. Mora se oceniti veličina i topografija mesta kako bi se bilo sigurno da je ono pogodno za predloženi projekat. Takođe treba da bude prikazano korišćenje zemljišta u okruženju i blizina gradovima glavnim generatorima tražnje. Takođe treba razmotriti lokaciju mesta u odnosu na ključne saobraćajnice, pošto treba da bude lako dostupno za saobraćaj motornih vozila. Ove karakteristike imaju različite nivoe značaja za različite tipove poslova smeštaja.

2. Analiza tržišnog područja. Kao osnova za podršku projekcija tražnje i rasta koriste se trendovi u demografskim i ekonomskim indikatorima. Obično se posmatra istorija nekoliko indikatora za identifikovanje trendova i projektovanje posete. Za ocenu komercijalne posete području i obim sastanaka i konvencija, indikatori koji se koriste mogu obuhvatiti stanovništvo, prihod, maloprodajne aktivnosti, zaposlenost, zauzet prostor, drumski saobraćaj, avio-putnike i kargo saobraćaj i razvoj područja. Procene posete radi odmora mogu se zasnivati na saobraćaju na auto-putevima, statistici prošlih poseta turista, posteta atrakcijama u blizini i planovima razvoja turističkog područja.

3. Analiza tražnje. Tražnja se analizira po glavnim tržišnim segmentima, kao što su komercijalni, skupovi i segmenti onih koji putuju na godišnje odmore. Predviđanje buduće tražnje trebalo bi da se zasniva na sadašnjoj tražnji i projektovanoj stopi rasta, koja se može proceniti na osnovu ekonomskih i demografskih faktora izučavanih u analizi tržišnog područja.

4. Analiza konkurencije (analiza ponude). Konkurentska analiza identifikuje postojeće i planirane objekte koji konkurišu direktno i indirektno sa predloženim objektom. Relevantne statistike za ispitivanje uključuju lokaciju, broj soba, cene soba, prosečnu stopu zauzeća, ciljna tržišta i pogodnosti i objekte. Analiza konkurencije bi trebalo da bude postavljena u kontekst tražnje u određenom tržištu. Dobro kvalifikovani konkurenti, na primer, nisu toliko neposredna pretnja na tržištu koje je veoma neizgrađeno kao u tržištu koje ima višak kapaciteta. Izveštaj o konkurenciji treba da oceni snage i slabosti postojećih konkurenata. Rezultat se može

koristiti kao argument za određenu vrstu izgradnje objekta na specifičnoj lokaciji.

Takođe je važno da se ocene buduća poznata i projektovana dodavanja sadašnjoj ponudi i treba se odrediti oko verovatnoće njihovog razvoja. Mnogi objekti koji su najavljeni nikada se, iz jednog ili drugog razloga, ne izgrade. Međutim, oni koji su dobili građevinske dozvole i obezbedili finansiranje verovatno će da otpočnu sa gradnjom. Oni koji su u izgradnji skoro je sigurno da će biti kompletni.

Mesta se mogu kategorisati kao:

- **najbolje (primarno).** Ova mesta su najbolje lokacije. Za njima postoji visoka tražnja i teško ih je kupiti (jer je većina već u rukama postojećih operatera) i skupa su za održavanje.

- **sekundarno.** Ova mesta nisu čuvena, ali su još uvek osrednje pristupačna. Većina ugostiteljskih jedinica su u ovoj kategoriji.

- **tercijarno.** Ova mesta su manje pristupačna i mogu imati i druge negativne faktore - npr. da su blizu parkinga za teška vozila ili industrijskih objekata. Primer ugostiteljske kompanije koja je uspešno razvila koncept jeftinog (low-cost) proizvoda koristeći tercijarno mesto je Accor, sa svojom Formulom 1.[79]

Analiza prethodnih faktora lokacije je od značaja, pre svega, za rezidencijalne usluge, dakle takve usluge koje se mogu naći samo na mestu davanja usluge. Onda je interesantno odrediti područje iz kojeg se mogu privlačiti kupci. Za to postoje različiti **metodi i modeli**. Kod modela prostorne lokacije radi se o razgraničenju prodajnih domena između dve lokacije (tačnije poslovna centra). Ono što je u ovoj oblasti učinjeno, uglavnom je ograničeno na tzv. maloprodajne gravitacionaliste. Ovaj **zakon maloprodajne gravitacije** zasniva se na ideji socijalne fizike, koja znači primenu Njutnovog zakona gravitacije na kretanje stanovništva. Originalni zakon gravitacije trgovine na malo tvrdi, veoma pojednostavljeno, da dva grada privlače kupce iz grada koji se nalazi između njih aproksimativno u direktnoj proporciji sa stanovništvom dva grada i u obrnutoj proporciji sa kvadratom udaljenosti ova dva grada od grada koji se nalazi između njih. Tako, gde su snage privlačenja kupaca na dve lokacije jednako jake, nalazi se relativna granica njihovih područja privlačenja.[80]

KRATAK PREGLED SADRŽAJA GLAVE

Kanal distribucije (marketinga) je set nezavisnih organizacija uključenih u proces stavljanja na raspolaganje proizvoda ili usluga potrošaču ili koris-

niku. Odluke o njima spadaju u najvažnije odluke sa kojima se suočava menadžment. Izabrani kanal bitno utiče na sve ostale odluke o instrumentima marketing miksa. Korišćenje posrednika zavisi od njihove veće efikasnosti. Putem njihovih kontakta, iskustva, specijalizacije i obima poslovanja, posrednici normalno nude više nego što firma može sama da učini.

Davaoci turističkih usluga mogu da dopru do tržišta na razne načine. Mogu da prodaju direktno ili da koriste kanale sa jednim, dva ili tri nivoa. Odluci o tipu kanala koji će se koristiti prethodi analiza potreba kupaca, postavljanje ciljeva kanala, identifikovanje i procena osnovnih alternativa uključujući i vrste i broj posrednika koji će činiti kanal. Marketing posrednici koji stoje na raspolaganju turističkoj i ugostiteljskoj delatnosti obuhvataju putničke agencije, tour-operatore, tour-grosiste, specijaliste, vladine turističke asocijacije, konzorcijume, rezervacione sisteme i elektronske distributivne sisteme. Internet je efikasno sredstvo marketinga za kompanije u turizmu i ugostiteljstvu. One mogu da koriste slike, ton, pokret da bi prikazale svoj proizvod. Potrošači mogu da izvrše rezervacije i plate za usluge direktno preko interneta.

Da bi upravljanje kanalom bilo efikasno, potreban je izbor, obuka i motivacija posrednika. Cilj je da se izgradi dugoročno partnerstvo, koje će biti profitabilno za sve članove kanala. Mada članovi kanala zavise jedni od drugih, oni često deluju samostalno u njihovom kratkoročno najboljem interesu. Često se ne slažu oko uloge koju svako od njih treba da igra, ko šta treba da radi i za koju nagradu. Mogući su sukobi između firmi na istom nivou kanala (horizontalni sukobi) i između različitih nivoa u istom kanalu (vertikalni sukobi).

Kanali distribucije se pomeraju od labavog skupa nezavisnih kompanija ka unificiranim sistemima. Konvencionalni marketing sistem se sastoji od jednog ili više nezavisnih proizvođača, grosista i detaljista. Svaki od njih nastoji da maksimira sopstveni profit, čak i na štetu sistema u celini. Vertikalni marketing sistem (VMS) se sastoji od proizvođača, grosista i detaljista koji deluju kao unificirani sistem. VMS su razvijeni za kontrolu ponašanja kanala i upravljanje konfliktom u kanalu i njegovim ekonomijama putem veličine, pregovaračke moći i eliminisanjem dupliranja usluga. Postoje tri glavna tipa VMS: korporativni, upravljački i ugovorni. Kod horizontalnog marketing sistema dve ili više kompanija na istom nivou se udružuje da bi sledile nove marketing mogućnosti. One mogu kombinovati njihov kapital, kapacitete za pružanje

usluge ili marketing resurse da bi postigli više nego što bilo koja od njih može sama da ostvari.

U marketingu u turizmu, a naročito ugostiteljstvu, posebna pažnja se posvećuje izboru lokacije. Zato su detaljno analizirani faktori za izbor makrolokacije i mikrolokacije (samog mesta) za lokaciju ugostiteljskih objekata (restorana i hotela).

PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBU

1. Koje su glavne razlike između kanala distribucije za preduzeća koja proizvode opipljive proizvode i firmi koje pružaju turističke i ugostiteljske usluge?
2. Koje funkcije obavljaju posrednici u kanalu distribucije? Mogu li te funkcije obavljati i drugi članovi kanala distribucije?
3. Koji nivoi kanala distribucije postoje u turizmu?
4. Objasnite razliku između tour-operatora i turističke agencije.
5. Zašto je franšizing toliko prisutan u turizmu?
6. Kako su informacione i komunikacione tehnologije uticale na distribuciju u turizmu?
7. Koji odnosi postoje u kanalu distribucije?
8. Kakva je organizacija kanala distribucije? Koji tipovi VMS postoje?
9. Koji faktori igraju ključnu ulogu u lokaciji restorana i hotela.

LITERATURA

1. Ivanov, D. nad Sokolov, B. (2010), *Adaptive Supply Chain Management*, Springer-Verlag, London, str. XI.
2. Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), *Principles of Marketing*, Twelfth Edition, Pearson/Prentice Hall, Harlow, England, str. 334; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), *Principles of Marketing*, Twelfth Edition, Pearson/Prentice Hall, Harlow, England, str. 340.
3. Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 335; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 340.
4. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, Twelfth Edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 471; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), *Marketing Management*, Twelfth Edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 417; Kotler, P. / Armstrong, G. (2008), str. 335; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 340-341.
5. Boyd, H. W., Walker, O. C., Larréché, J.-C. (1995), *Marketing Management: A Strategic Approach with a Global Orientation*, Second Edition, Irwin, Chicago, str. 323.
6. Kotler, P. (2000), *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 491-492; Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Third Edition, Prentice Hall-Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 502.
7. Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J. (1997), *Marketing*, 11th Edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston, 1997, str. 345-346.

8. Middleton, V. T. C. and Clarke, J. R. (2001), *Marketing in Travel and Tourism*, Third edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 290.
9. Pender, L. and Sharpley, R. (eds.) (2005), *The Management of Tourism*, SAGE Publications, London, str. 68-69.
10. Freyer, W. (2009), *Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich die Tourismuswirtschaft*, 6., überarbeitete und ergänzte Auflage, Oldenbourg Verlag, München, str. 519-520.
11. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 500.
12. Freyer, W. (2009), str. 520.
13. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice Hall Europe, London, str. 898-899.
14. Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J. (1997), *Marketing*, 11th Edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston, str. 349.
15. Reid, R. D. and Bojanić, D. C. (2006), *Hospitality Marketing Management*, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str. 316.
16. Isto, str. 314.
17. Kerin, R. A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W., Rudelius, W. (2003), *Marketing*, 7th Edition, McGraw-Hill, New York, str. 414; Kerin, R. A., Hartley, S. W., Rudelius, W. (2013), *Marketing: The Core*, Fifth Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, str. 280-281.
18. Gratzner, M. (2003), *Changes in the Travel and Tourism Industry Caused by the Internet - Competitive Advantage for the SME Accommodation Sector in Austria?* Dissertation, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Informatik Universität Wien, str. 60.
19. Reid, R. D. and Bojanić, D. C. (2006), str. 318.
20. Klatt, F. und Fischer, J. (1961), *Die Gesellschaftsreise*, Karl Heumanns Verlag, Köln, str. 17.
21. *Turističko posredništvo - turističke agencije i turoperatori*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, PPT (pristup 16. 09. 2010).
22. Milenković, S. (2009), *Turizam i ekonomija*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, str. 224-225.
23. Hudson, S. (2008), *Tourism and Hospitality Marketing: A Global Perspective*, SAGE, London, str. 224.
24. Čavlek, N. (1998), *Turoperatori i svjetski turizam*, Golden marketing, Zagreb, str. 51.
25. Middleton, V. and Clarke, J. R. (2001), str. 411.
26. Čavlek, N. (1998), str. 53.
27. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 505.
28. Reid, R. D. and Bojanić, D. C. (2006), str. 318-319.
29. Hudson, S. (2008), str. 226.
30. Mikulandra Volić, I. (2003), Pojmovno razlikovanje turističkih agencija i turoperatora, *Turizam & Informatika & Menadžment*, Elektronski zbornik radova Visoke škole za turistički menadžment u Šibeniku, str. 16.
31. Middleton, V. and Clarke, J. R. (2001), str. 412.
32. EC Package Holiday Directive 1993.
33. Mikulandra Volić, I. (2003), str. 16.
34. Isto, str. 18.
35. Turističko posredništvo - turističke agencije i turoperatori, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, PPT (pristup 16. 09. 2010).
36. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 509-510.
37. Bovée, C. L. and Thil, J. V. (1992), *Marketing*, McGraw-Hill, Inc., New York, str. 408-409.
38. Lamb, C. W., Hair, J. F. and McDaniel, C. (2010), *Marketing*, Tenth Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, USA, str. 389-390.
39. Rosenberg, L. J. (1977), *Marketing*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, str. 475.
40. Palmer, A. (2000), *Principles of Marketing*, Oxford University Press, Oxford, str. 361.
41. Kotler, P. (2000), str. 507; Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 525-526; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 488-489; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 433; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 348.
42. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 905.
43. Hudson, S. (2008), str. 235 i 236.
44. Hudson, S. (2008), str. 237.
45. Boyd, H. W., Walker, O. C., Larréché, J.-C. (1995), str. 336.
46. Kandić, V. (1995), *Franšizing*, Ekonomska politika - Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 56-60; Corsten, H. (1997), *Dienstleistungsmanagement*, 3. Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München / Wien, 375-376.
47. Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J. (1996), *Services Marketing*, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, str. 342; Palmer, A. (1998), *Principles of Services Marketing*, Second Edition, McGraw-Hill Publishing Company, London, str. 224-225.
48. Palmer, A. (1998), str. 227; Senić, R. i Senić, V. (2008), *Menadžment i marketing usluga*, „Prizma”, Kragujevac, str. 402.
49. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 518-519.
50. Kandić, V. (1995), str. 129-147; Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J. (1996), str. 342; Palmer, A. (1998), str. 226-227.
51. Reid, R. D. and Bojanić, D. C. (2006), str. 328-330; Lancaster, G. and Massingham, L. (2011), *Essentials of Marketing Management*, Routledge - Taylor & Francis Group, London and New York, str. 195-196.
52. Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J. (1996), str. 343.
53. Fliess, S. (2009), *Dienstleistungsmanagement: Kundenintegration gestalten und steuern*, Gabler, Wiesbaden, str. 277-278.
54. Bieberstein, I. (1998), *Dienstleistungs-Marketing*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Kiehl, Ludwigshafen (Rhein), str. 272.
55. Kinnear, T. C. and Bernhardt, K. L. (1986), *Principles of Marketing*, Second Edition, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, str. 356-357; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 488; Lancaster, G. and Massingham, L. (2011), str. 195.
56. Palmer, A. and Bejou, D. (1995), Tourism destination marketing alliances, *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, No. 3, str. 619-621.
57. Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2006), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Seventh Edition, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 353-354; Senić, R. (1993), *Upravljanje rastom i razvojem preduzeća*, „Savremena administracija”, Beograd, str. 561-580, posebno str. 565-567.
58. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 57.
59. <http://www.staralliance.com/en/about/airlines/> (pristupljeno 21.09.2010).
60. Freyer, W. (2009), str. 541-542.
61. Isto, str. 542.
62. Isto, str. 544-546.
63. Bakić, O. (2007), *Marketing u turizmu*, Šesto izdanje, „Čigoja štampa”, Beograd, str. 107.
64. Isto, str. 108.
65. Mrdaković, J. (2007), GDS - *Globalni Rezervacioni i Distribucionni Sistem*, PPT, str. 7
66. Bakić, O. (2007), str. 111.

67. Walker, J. (2004), *Introduction to Hospitality Management*, Pearson/Prentice Hall Inc., prema Bakić, O. (2007), str. 112.
68. Hsu, C. H. C. and Powers, T. (2002), *Marketing Hospitality*, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, str. 206.
69. Isto, str. 206-207.
70. Bakić, O. (2007), str. 118.
71. Freyer, W. (2009), str. 548.
72. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 512.
73. *Tourism and Travel Distribution in a Changed World*, Volume 1: Main Report, (2010), Irish Tourist Industry Confederation, CHL Consulting Company Ltd & AMAS Ltd. Dublin, str. III-V i 4-8.
74. Isto, str. IV i 5.
75. Bieberstein, I. (1998), str. 281. *Napomena*: deo o lokaciji uzet je od: Hsu, C. H. C. and Powers, T. (2002), str. 225-244; Senić, R. i Senić, V. (2008), str. 406-412; Bowie, D. and Buttle, F. (2004), *Hospitality Marketing: An introduction*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 134-141; Senić, R. (1978), *Osnovi savremene maloprodaje*, „Naučna knjiga”, Beograd, str. 94-108.
76. Pepels, W. (1995), *Einführung in das Dienstleistungsmanagement*, Verlag Vahlen, München, str. 25.
77. Isto.
78. Hsu, C. H. C. and Powers, T. (2002), str. 227.
79. Bowie, D. and Buttle, F. (2004), str. 140.
80. Senić, R. (1978), str. 100-103; Van Looy, B., Gemmel, P., Van Dierdonck, R. (2003), *Services Management: An Integrated Approach*, Second Edition, Prentice Hall - Financial Times - Pearson Education, Harlow, str. 326-332; Metters, R., King-Metters, K., Pullman, M. (2003), *Successful Service Operations Management*, Thomson/South-Western, Mason, Ohio, str. 301; Haller, S. (2002), *Dienstleistungsmanagement: Grundlage - Konzepte - Instrumente*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 155-161.

INTEGRISANE MARKETING KOMUNIKACIJE U TURIZMU

"Kodak prodaje film, ali oni ne propagiraju film. Oni propagiraju sećanja."
(Theodore Levitt)

CILJEVI IZUČAVANJA

Ova glava pomoćiće vam da bolje razumete:

1. proces i prednosti integrisane marketing komunikacije (IMC).
2. kako se odvija proces komunikacije?
3. koji su osnovni koraci u razvoju efektivnih komunikacija?
5. metode koji se koriste za utvrđivanje budžeta za marketing komunikacije.
6. karakteristike miksa marketing komunikacija i faktore koji na njega utiču.

1 KOMUNIKACIJA PREDUZEĆA:

POJAVNE FORME I FAZE RAZVOJA

Politika komunikacije preduzeća obuhvata tržišno usmerene mere *eksterne komunikacije* (npr. propagandni oglasi), *internu komunikaciju* unutar preduzeća (npr. novine zaposlenih, intranet) i *interaktivnu komunikaciju* između zaposlenih i kupaca (npr. razgovor vezan za savetovanje kupca). Slika 13-1 prikazuje ove pojavne forme komunikacije preduzeća. Ovo je nešto jednostavnija verzija slike 2-6, koja prikazuje tri tipa marketinga u uslužnim delatnostima (tzv. trougao marketinga).

Preduzeća raspolažu sa mnoštvom internih i eksternih komunikativnih aktivnosti, da bi došla do svojih ciljnih grupa. Zbog velikog značaja eksterne tržišne komunikacije, ona će biti u središtu pažnje. Treba, ipak, primetiti da su za uspeh preduzeća sve značajnije interaktivna komunikacija i, pre svega, interna komunikacija sa zaposlenima. Zbog njihove centralne uloge kao istinskog multiplikatora u procesu komunikacije ne smeju se zanemariti zaposleni u sveukupnom doprinosu komunikaciji preduzeća.

Do 1980-ih godina situacija u domenu politike komuniciranja karakterisala se relativnom stabilnošću. Od tada ona se značajno promenila. Mnoštvo promena je doprinelo ovom razvoju i promeni u

značaju komunikacije. Godinama deluje stalno rastuća zasićenost tržišta i namnožavanje maraka u različitim oblastima proizvoda, tako da su preduzeća manje suočena sa konkurencijom proizvoda, a sve više sa konkurencijom komunikacije. Zbog ujednačavanja svojstava proizvoda, preduzeća su sve više prinuđena da izdrže u komunikativnoj konkurenciji. Time su se isto tako pooštrili uslovi na tržištima medija i komunikacija. Ekstremno su porasla ulaganja u promociju, porastao je broj ponuda medija, tako da je došlo do atomiziranja medija. Isto tako, snažno se povećao broj onih koji se bave promocijom. Komunikacija je za mnoga preduzeća postala strategijski konkurentski faktor. Relevantnost komunikacije u marketing miksu se pri tom poslednjih godina stalno dalje razvijala. **Faze razvoja komunikacije** pojašnjavaju značaj ovog razvoja:[1]

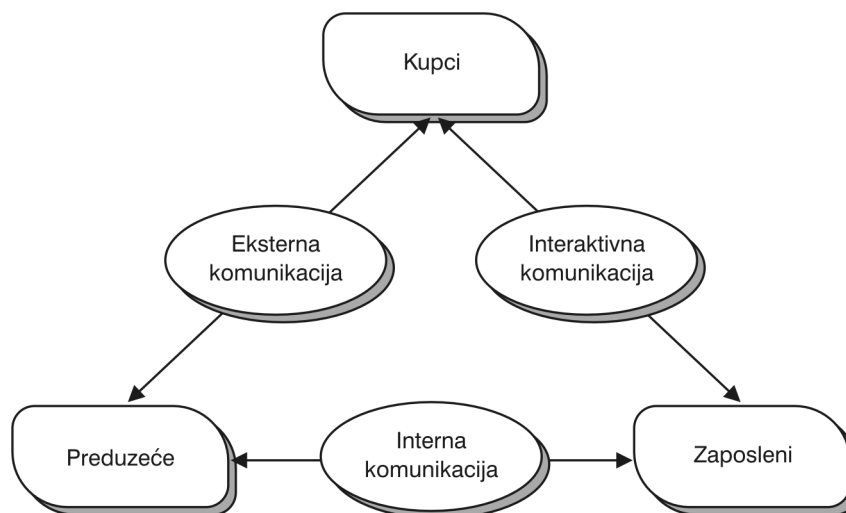
1. Faza nesistematske komunikacije (1950-te godine): politika komunikacija ne igra nikakvu značajnu ulogu za preduzeće; u ovoj fazi je bila dominantna koncentracija na ponudu proizvoda, koji se zbog postojeće tražnje lako prodavao. Postoji tržište prodavca; stvaranje maraka teče veoma sporo.

2. Faza komunikacije proizvoda (1960-te godine): dominantna je prodajna orijentacija; komunikacija pri tom primarno služi za pružanje podrške prodaji i zaposlenima u prodaji na terenu. U prvom planu su bili instrumenti komunikacije kao što su propaganda putem medija ili unapređenje prodaje.

3. Faza komunikacije ciljnih grupa (1970-te godine): karakteriše se rastućom fragmentacijom tržišta. Na značaju dobijaju orijentacija ka kupcima i diferencirana obrada tržišta. Za prenošenje specifičnih koristi za kupca oblikuje se komunikacija za datu ciljnu grupu.

4. Faza konkurentске komunikacije (1980-te godine): u okviru marketing miksa komunikaciji pripada konkurentsko-strategijski značaj. Sa ciljem razgraničenja od konkurencije, komunikacija se

Slika 13-1 Pojavne forme komunikacije preduzeća[2]



koristi da se ostvari stratezijska prednost putem jedinstvenog pozicioniranja kod kupaca. U središtu pažnje je komunikativni nastup, koji je u stanju da kod homogenih proizvoda ostvari komunikativno diferenciranje. Za prenos komunikacionih poruka preduzeća sve više koriste instrumente, koji jedan sa drugim stoje u sve većoj konkurenciji.

5. Faza komunikacione konkurencije (1990-te godine): komunikacija postaje faktor uspeha u konkurentskom nadmetanju, pri čemu se uslovi komunikacije stalno pogoršavaju zbog rastućeg pritiska na komunikacije. Preduzeća su bila i jesu primorana da njihovo mnoštvo instrumenata za komunikaciju tako jedne sa drugim usklade, da se pojavi zaokružena pojavna slika o preduzeću u smislu integrisane komunikacije.

6. Faza komunikacije putem dijaloga (od 2000-te godine): razvoj novih komunikacionih tehnologija kao što su internet, E-mail, društveni mediji i call centri omogućio je nove forme komunikacije preduzeća sa raznovrsnim ciljnim grupama i ciljnim grupama međusobno. Umesto da se jednostrano utiče na mišljenja i načine ponašanja recipijenata putem eksterne komunikacije, u ovoj deceniji preduzeća se nalaze pred izazovom da u okviru marketinga odnosa iniciraju proces dvosmerne komunikacije i izgrade dugoročne odnose u komunikaciji. Odnos sa kupcima igra izuzetnu ulogu; preduzeća uviđaju značaj dijaloga. Potrošač pri tom ulazi u fokus propagandista; to se ogleda u unapređenju interaktivne komunikacije, kao i snažnijem razmišljanju o komunikacionim potrebama recipijenata.

7. Faza mrežne komunikacije (2010-te godine): nove forme komunikacije kao što je, pre svega, komunikacija preko društvenih medija znatno će u-

brzati interaktivnost komunikacije u 2010-im godinama. Otuda je za uspešnu politiku komunikacije preduzeća veoma važno da se aktivno pripremi i adaptira na ove medije.

Opstanak preduzeća u komunikativnoj konkurenciji je postao poseban izazov zbog kvalitativnih i kvantitativnih promena na **komunikativnim tržištima**. Dinamika u razvoju medijskih tržišta od sredine 1980-ih godina, koja je dovela do atomizacije medijskog prostora, je centralna kvantitativna promena. Ista propaganda, rastuća prava bujica propagande, preopterećenost informacijama i rastuća „propagandna frustracija” na strani primalaca komunikacije dodatno smanjuju šanse preduzeća da se putem komunikacije profilise kod kupaca i u odnosu na konkurenciju.

Sistematsko planiranje komunikacije postaje neminovnost za preduzeće. Preduzeće treba sebe efikasno i efektivno da predstavi putem usklađene, jedinstvene, kontinualne i sveobuhvatne komunikacije. **Uloga** marketing komunikacija je da aktiviraju auditorijume, a **zadaci** su da diferenciraju, podsete, informišu ili ubede auditorijume da razmišljaju, osećaju ili se ponašaju na određene načine.

2 KONCEPT IMC

2.1 Promene u modelu marketing komunikacija

Savremeni marketing traži više nego da se samo razvije dobar proizvod, da mu se formira privlačna cena i da se učini dostupnim ciljnim kupcima. Preduzeća takođe moraju da komuniciraju sa svojim sadašnjim i potencijalnim kupcima, posrednicima, dobavljačima, ostalim steikholderima i javnošću uopšte. Svako preduzeće se neminovno angažuje u

ulozi komunikatora i promotera. Za većinu preduzeća nije pitanje da li da komuniciraju, nego šta da kažu, kome i koliko često, koliko da potroše i na koje načine.[3] Marketing komunikacija je kritičan aspekt ukupne misije marketinga kompanije i glavna determinanta njegovog uspeha. Značaj marketing komunikacija kao komponente marketing miksa dramatično se povećala u poslednjoj deceniji. Zaista, tvrdi se da su marketing i komunikacije praktično neodvojivi: marketing je komunikacija, a komunikacija je marketing. Šta je marketing, ako nije komuniciranje? Filozofija marketinga podrazumeva da su sve aktivnosti marketinga predodređene da nešto nekome negde komuniciraju. Savremeno preduzeće upravlja kompleksnim sistemom marketing komunikacija.

Dobri menadžeri marketinga nisu samo zainteresovani za komuniciranje. Oni žele da komuniciraju informacije, koje će da podstaknu kupce da biraju *njihov* proizvod. Oni znaju, ako imaju bolju ponudu, da postoji veća verovatnoća da će kupci koji su informisani pre da kupe. Prema tome, zainteresovani su za jačanje sadašnjih stavova, koji mogu dovesti do povoljnog ponašanja ili stvarne promene stavova i ponašanja ciljnog tržišta.

Najoskudniji resurs na svetu nije više novac ili dijamanti ili nafta. Najoskudniji resurs je pažnja. Danas potreba za pažnjom daleko nadmašuje ponudu. Rezultirajuća oskudnost pažnje je najveći problem sa kojim se suočava svaki marketing komunikator. Po skoro svakom merilu, nivo buke ili zaugušenosti u medijima postao je toliko nepodnošljiv da je teško bilo kojoj poruci da se izdvoji i privuče pažnju. Procene veoma variraju u zavisnosti od studije i grupe koja se izučava, ali prosečan Amerikanac je svakodnevno izložen uticaju negde između 200 i 5.000 komercijalnih poruka. Imamo veće potrebe za našom pažnjom u samo jednom danu nego što su naše pradede i prababe imali za celu godinu. Tokom svoga veka potrošimo godine života posmatrajući komercijalne poruke i gledajući oglase. Većina ovih poruka se ignoriše, prema malom broju se ima snažna averzija, a neznanat procenat se zapaža i uvažava. I čak ako menadžer marketing komunikacija prodre u vašu svest, on mora da konkuriše, po proceni, sa još 45 do 50 hiljada drugih misli dnevno u vašem mozgu.[4] Zbog toga je značajna dobra marketing komunikacija.

Marketing komunikacija je sve ono što organizacija čini da utiče na ponašanje ili percepciju njenih kupaca. Proces marketing komunikacije je konverzacija između firme i njenih kupaca, koji je isto toliko slušanje kupaca firme koliko i slanje poruka njima. To nije jednosmerna ulica. Nije bitno ko su

vaši kupci ili šta prodajete ili promovirate. Svaka odluka koju donesete i sve što radite utiče na to šta vaši kupci čuju, vide ili dožive i utiče na to šta će misliti i osećati o vašoj kompaniji i vašem proizvodu i/ili usluzi. Ovo, u stvari, utiče na ono što oni rade. Percepcija *uvek* prethodi ponašanju.

Tokom nekoliko proteklih decenija, preduzeća širom sveta su usavršavala veštinu masovnog marketinga - prodaju veoma standardizovanih proizvoda masama potrošača. Razvila su uspešne tehnike propagande putem masovnih medija za podršku njihovim strategijama masovnog marketinga. Rutinski su ulagala milionske svote u masovne medije, kontaktirajući na milione potrošača sa jednom porukom. Međutim, menadžeri marketinga se danas suočavaju sa nekim novim realnostima u marketing komunikacijama.

Nekoliko značajnih *faktora* su promenili lice današnje marketing komunikacije. Prvo, *potrošači* su se promenili. U ovoj digitalnoj, bezžičnoj eri oni su bolje informisani i bolje osposobljeni za komunikaciju. Umesto da se oslanjaju na informacije koje im obezbeđuje prodavac, oni mogu da koriste internet i druge tehnologije da pronađu sopstvene informacije. Mogu se mnogo lakše povezati sa drugim potrošačima kako bi razmenili informacije koje su vezane za brend ili čak kreiraju sopstvene marketing poruke.

Drugo, promenile su se *strategije marketinga*. Kako se fragmentiraju masovna tržišta, prodavci se sve više udaljavaju od masovnog marketinga. Oni sve više i više razvijaju fokusirane marketing programe oblikovane da se uspostave tesne veze (odnosi) sa kupcima na mnogo uže definisanim mikrotržištima.

Treće, ogromna poboljšanja u *tehnologiji komunikacija* izazvala su značajne promene u načinima na koje kompanije i kupci jedni sa drugima komuniciraju. Digitalna era iznedrila je niz novih informacionih i komunikacionih sredstava - od pametnih telefona i iPoda preko satelitskih i kablovskih televizijskih sistema do mnogo vidova interneta (e-mail, društvene mreže, blogovi, web sajtova brenda i mnogo drugih). Ovi eksplozivni razvoji imali su dramatičan uticaj na marketing komunikacije. Današnja informaciona tehnologija pomaže prodavcima da budu u tesnoj vezi sa potrebama kupaca - raspoloživo je više informacija o potrošačima na nivoima pojedinaca i domaćinstva nego ikada ranije. Nove tehnologije takođe obezbeđuju nove avenije komunikacije za kontaktiranje manjih segmenata kupaca sa porukama koje su više „skrojene po meri”. [5]

Neverovatna eksplozija tehnologije tokom poslednje decenije, za sve praktične svrhe, razbila je masovno tržište i time učinila zastarelim mnoge tradicionalne tehnike masovnog marketinga. Radeći tako, tehnologija je, ipak, kreirala iznenađujuću raznovrsnost na tržištu i u društvu. Istovremeno, stanovništvo sveta se povećalo do tog nivoa da čak i uska tržišta mogu da podrže razvoj alternativa novih proizvoda i usluga.

Danas potrošači traže - i dobijaju - neverovatnu raznovrsnost i opcije u stalno proširujućem izboru proizvoda („demasifikacija proizvodnje”). U poslednjoj deceniji, pošto tehnologija razmnožava sve više i više proizvoda usmerenih na različite, uske niše tržišta, broj uvedenih novih proizvoda godišnje gotovo se duplira. Tehnologija je transformisala alternative izbora potrošača, stvarajući realnost skoro neograničenog izbora. Tako je jedna fabrika cipela u centralnom Japanu, na primer, ponudila 40 različitih cipela jednog istog modela, jedne iste veličine. Broj 38 je svugde u svetu 38, ali u ovoj fabrici znaju da sve ljudske noge nisu iste, makar bile iste dužine, pa prave četrdesetak verzija istog broja i modela cipele: za užu, širu, tanju, deblju nogu, za ljude sa višim ili nižim stopalom. Sve su isti broj, isti model, ali ipak tako različite, pa svako može da nađe cipelu koja mu bukvalno „stoji kao salivena”. [6] Efekat ove raznovrsnosti (tj. konkurencije) je vrlo strm pad dominacije nacionalnih maraka - i evolucija u marketing razmišljanju.

Danas je uloga kupca tako dominantna da su preduzeća razvijenih zemalja pomerila svoj fokus od marketing orijentisanih ka *tržišno vođenim*. Ona koriste tehnologiju da adaptiraju svoje proizvode, da bi udovoljila individualnim potrebama potrošača. To znači fleksibilnu proizvodnju - proizvodi prilagođeni zahtevima potrošača. To dalje znači da preduzeća i potrošači rade zajedno na pronalazanju rešenja. Pandan fleksibilnoj proizvodnji je fleksibilni marketing.

Promena od masovnog marketinga ka segmentiranom marketingu imala je dramatičan uticaj na marketing komunikacije. Baš kao što je masovni marketing doveo do novih generacija komunikacija masovnim medijima, pomeranje ka marketingu jedan na jedan, razvilo je novu generaciju više specijalizovanih i visoko ciljanih napora komuniciranja. Polazeći od ove nove sredine komuniciranja, prodavci ponovo moraju da osmisle ulogu različitih medija i sredstava promociionog miksa. Promociionim miksom preduzeća za proizvodnju potrošnih proizvoda dugo je dominirala propaganda u masovnim medijima. U slavnim danima masovnog marketinga, preduzeća za proizvodnju potrošnih

dobara trošila su lavovski deo (oko polovine) svog promociionog budžeta na propagandu u masovnim medijima. Međutim, iako televizija, časopisi i ostali masovni mediji ostaju i dalje vrlo važni, njihova dominacija sada opada. Kompanije nisu odustale od propagande u masovnim medijima, to ne znači da je ona nevažna ili u opasnosti da nestane, već tragaju za novim putevima da bi dobile veću vrednost za uloženi novac. Poenta je u tome da se smanji zavisnost od propagande u masovnim medijima i da je potrebno pažljivo razmotriti ostale metode komunikacije pre nego što se automatski prihvati propaganda u masovnim medijima kao (najbolje) rešenje.

Fragmentacija *tržišta* imala je za rezultat fragmentaciju *medija* - u eksploziji medija koji su više fokusirani, koji bolje udovoljavaju današnjim ciljnim strategijama. Još uopštenije, čini se da je propaganda ustupila mesto ostalim elementima promociionog miksa. Pored kanala tradicionalnih masovnih medija, propagandisti sve više koriste nove, veoma ciljno usmerene medije, koji se rangiraju od vrlo fokusiranih specijalnih magazina i kablovskih i satelitskih televizijskih kanala do CD kataloga i web sajtova na internetu. Mnoge kompanije su promenile pravac ulaganja u marketing orijentisući se na interaktivni marketing (online komunikacija i sponzorstvo, web sajtovi i ekstranet, e-mail marketing i interaktivna TV), koji može biti mnogo uspešnije usmeren na individualnog potrošača i tržišne segmente. Sve u svemu, preduzeća koriste bogatiji izbor sredstava fokusiranog komuniciranja u nastojanju da dođu do njihovih brojnih i diverznih tržišta. Neki posmatrači zamišljaju budućnost u kojoj će današnja propaganda podržana masovnim medijima biti zastarela i skoro u celosti zamenjena sa jedan na jedan, medijima interaktivnog marketinga kao što su online kompjuterske usluge i dvo-smerna televizija.[7]

2.2 Potreba za IMC

Skorije pomeranje od masovnog marketinga ka ciljnom marketingu, zajedno sa inovacijama u informacionoj tehnologiji i rapidnim rastom direktnog marketinga, imali su značajan uticaj na prirodu marketing komunikacija. U njihovom nastojanju da komuniciraju sa više fragmentiranim i diverznim ciljnim segmentima, prodavci koriste bogatiju varijantu više fokusiranih promociionih sredstava. Kao rezultat, potrošači su izloženi većem varijetetu marketing komunikacija iz i oko preduzeća iz brojnih izvora. Međutim, kupci ne mogu da prave razliku između izvora poruka na način kako to čine prodavci. U mislima potrošača, propagandne poruke iz

različitih medija kao što su TV, časopisi ili online kompjuterska usluga kupovine se stapaju u jednu. Poruke upućene preko različitih promotivnih pristupa kao što su propaganda, lična prodaja, unapređenje prodaje, odnosi sa javnošću, sponzorstvo, marketing događaja ili direktni marketing - sve postaju deo jedne ukupne poruke o preduzeću. Konfliktne poruke iz ovih različitih izvora mogu imati za rezultat konfuzni imidž preduzeća, pozicije marke i veze sa kupcima.

Veoma često preduzeća ne uspevaju da integrišu ove različite kanale komunikacije. Rezultat je komunikacija „s brda s dolja” sa potrošačima - masovni mediji prenose jednu poruku, promocija cene signalizira nešto drugo, etiketa na proizvodu kreira neku treću poruku, prodajna operativa „tera po svoje”. Problem je što komunikacije često potiču iz različitih izvora u preduzeću. Propagandne odluke planira i sprovodi služba propagande ili propagandna agencija. Komunikacije lične prodaje se obavljaju preko menadžmenta prodaje. Drugi funkcionalni specijalisti su odgovorni za odnose sa javnošću, unapređenje prodaje, direktni marketing i ostale forme marketing komuniciranja. Uz to, pripadnici različitih službi se često razlikuju po tome kako treba da se podeli budžet za promociju.

U prošlosti, niko se nije osećao posebno odgovornim za razmišljanja o komunikacionim ulogama različitih promocijskih sredstava i koordinaciju promocijskog miksa. Danas, međutim, više kompanija je prihvatilo koncept *integrirane marketing komunikacije (Integrated Marketing Communications - IMC)*. Po ovom konceptu, preduzeće pažljivo integriše i koordinira mnoge svoje kanale komunikacija - propagandu u masovnim medijima, ličnu prodaju, unapređenje prodaje, odnose sa javnošću, direktni marketing, pakovanje i ostalo - da bi poslalo jasnu, konzistentnu i izazovnu poruku o organizaciji i njenim proizvodima.[8]

Preduzeće sagledava uloge koje će igrati različita promocijska sredstva i stepen u kojem će se svako od njih koristiti. Ono pažljivo koordinira promocijske aktivnosti i dinamiku odvijanja glavnih kampanja. Ono prati svoje promocijske izdatke po proizvodu, promocijskom sredstvu, fazi ŽCP i uočeni efekat da bi poboljšalo buduće korišćenje miksa promocijskih sredstava. Konačno, da bi pomoglo da se sprovede njegova strategija integriranog marketinga, preduzeće imenuje direktora marketing komunikacija, koji snosi odgovornost za ukupne napore koje preduzeće ulaže u komuniciranje.

IMC ostvaruju bolju konzistentnost komunikacija i veći prodajni uticaj. One stavljaju odgovornost u nečije ruke - gde ranije nije niko postojao -

da unificira imidž preduzeća, kada se oblikuje na hiljade aktivnosti preduzeća. One dovode do strategije totalne marketing komunikacije, koja je usmerena na prikazivanje kako preduzeće i njegovi proizvodi mogu da pomognu mušterijama da reše njihove probleme.[9]

Kakve su *koristi* od IMC? Sa praktičnog aspekta, lista koristi od IMC za organizaciju počinje sa kreativnom integracijom, konzistentnost poruka, nepristrasne preporuke, bolje korišćenje svih medija, veća marketing preciznost, operativna efikasnost, uštede u troškovima, lakši radni odnosi i odgovornost.

2.3 Definisane koncepta IMC

Šta je IMC? U literaturi se navode brojni odgovori: stav, smisao, strategija, sinergija, jednak status među ključnim elementima komunikacije gde se izdvaja dominacija propagande, spajanje disciplina, uvažavanje steikholdera i marketing orijentacija.

U početku, preduzeća su o IMC zauzimala *usko gledište, unutra* → *spolja*. Posmatrala su ga kao način da se koordiniraju i upravljaju njihove marketing komunikacije (propaganda, unapređenje prodaje, lična prodaja, odnosi sa javnošću i direktni marketing), da bi se auditorijumu prenela konzistentna poruka o preduzeću i njegovim proizvodima. Neki autori smatraju da je osnovni koncept IMC jednostavno sinergija - celina je nešto više od prostog zbira njenih delova. Ukupan efekat koordiniranja različitih komunikacionih aktivnosti je veći nego kada se one obavljaju nezavisno - i u nekim slučajevima u sukobu jedna sa drugom.

Dalja izučavanja i istraživanja dovela su do *šire*, više sofisticirane, *spolja* → *unutra* perspektive IMC kao koncepta - koncepta koji posmatra mušterije kao partnere u tekućem odnosu, otkrivajući reference koje oni koriste, upoznavajući značaj celog komunikacionog sistema i prihvatajući mnoge načine na koje oni dolaze u kontakt sa preduzećem ili markom.

Definisano široko, IMC je koncept stvaranja i pojačavanja uzajamno rentabilnih odnosa sa zaposlenima, kupcima, ostalim steikholderima i javnošću uopšte putem razvijanja i koordiniranja programa strategijskih komunikacija koji im omogućava da ostvare konstruktivne kontakte sa preduzećem/markom preko različitih medija.[10]

Integrirano komuniciranje je proces analize, planiranja, organizacije, sprovođenja i kontrole koji je usmeren na to da iz različitih izvora interog i eksternog komuniciranja preduzeća stvori jedinstvo, da bi preneo konzistentnu pojavnu sliku o preduzeću za ciljnu grupu komuniciranja preduzeća. Iz ove

definicije valja posebno naglasiti sledeće aspekte (obeležja) integrisanog komuniciranja: 1) ono je **cilj komuniciranja preduzeća**, 2) ono je **proces menadžmenta**, 3) obuhvata celokupan **instrumentarium internog i eksternog komuniciranja**, 4) usmereno je na to da ostvari **jedinstvo u komunikaciji**, u koju se mogu integrisati pojedini instrumenti komuniciranja, 5) treba da poveća **efikasnost komuniciranja** ostvarivanjem **sinergetskog efekta** putem zajedničkog nastupa i 6) za rezultat treba da ima stvaranje **jedinstvene pojavne slike** preduzeća.[11]

Verovatnije je da će firme koje su uključene u marketing usluga (a ne proizvoda) pre prihvatiti IMC, možda zbog toga što koriste manji broj i manje raznovrsna sredstva komunikacije. Korisnici usluga, pored napred navedenog bogatog varijeta medija komunikacije, primaju dodatne komunikacije od uslužnog prostora, službe za usluge kupcima i svakodnevnih uslužnih susreta sa zaposlenima. Ove uslužne interakcije povećavaju raznovrsnost, obim i kompleksnost informacija koje dobijaju potrošači. Glavni izazov i za prodavce usluga je osiguranje da su poruke iz svih ovih izvora u kompaniji konzistentne. Svaka kompanija koja širi informacije preko višestrukih kanala treba da bude sigurna da kupci primaju unificirane poruke i obećanja. Ovi kanali uključuju ne samo propagandne poruke koje teku direktno od kompanije, već i lične poruke koje zaposleni šalju kupcima. Trougao marketinga usluga (slika 2-6) jasno predočava da je kupac usluga meta dva tipa komunikacija. Prvo, komunikacija eksternog marketinga obuhvata tradicionalne kanale kao što su propaganda, unapređenje prodaje i odnosi sa javnošću. Drugo, komunikacija interaktivnog marketinga uključuje poruke koje zaposleni prenose kupcima preko takvih kanala kao što su lična prodaja, interakcije usluga kupcima, interakcije uslužnih susreta i uslužni prostor. Uslužna kompanija mora biti sigurna da su ove interaktivne poruke konzistentne, kako među samim sobom tako i sa onim koje se šalju preko eksternih komunikacija. Da bi to tako bilo, treća strana trougla, komunikacije internog marketinga, mora biti tako izvedena da je informacija od kompanije ka zaposlenima tačna, kompletna i konzistentna sa onim što kupci čuju ili vide.[12]

Kako su turistička tržišta, mediji i sam marketing postajali sve kompleksniji i fragmentiraniji, marketing komunikatori i potrošači se suočavaju sa sve konfuznijim marketing okruženjem. Odgovor na ovo je da se prenese konzistentna, unificirana poruka i identitet preko svih aktivnosti marketinga i komunikacije organizacije - IMC. To znači da marketing komunikator govori jednim glasom, na

najkonzistentniji i sa aspekta troškova najefikasniji način. IMC programi koordiniraju sve komunikacione poruke i izvore u organizaciji. Kampanja IMC uključuje tradicionalna sredstva marketing komunikacije, ali priznaje da se i druga područja marketing miksa takođe koriste u komunikacijama.

2.4 Elementi miksa marketing komunikacija

Ukupni program marketing komunikacija preduzeća - koji se naziva **promocioni miks** ili **miks marketing komunikacija** - sastoji se od specifične mešavine sredstava propagande, direktnog marketinga, promocije prodaje, publiciteta/odnosa sa javnošću i lične prodaje, koje preduzeće koristi da bi ostvarilo svoje ciljeve promocije i marketinga. Svaka grana i svaka firma bira jedinstveni promocioni miks, u zavisnosti od svojih ciljeva, sposobnosti i tržišta. Svi prodavci, bez obzira na proizvod ili uslugu u pitanju, treba da formulišu promocione mikseve koji im omogućavaju da dođu do ciljnih kupaca na najuspešniji način. Za tri od napred navedenih elemenata promocije - propagandu, unapređenje prodaje i publicitet/odnose sa javnošću - se često kaže da koriste **masovnu** prodaju, jer se koriste sa grupama potencijalnih kupaca. Suprotno, **lična** prodaja koristi interpersonalnu prodaju, zbog toga što prodavac obično razgovara direktno (osoba sa osobom, licem u lice) sa pojedincem koji je potencijalni kupac. Direktni marketing uključuje korišćenje pošte, telefona, faksa, e-maila i drugih **bezličnih** sredstava da komunicira **direktno** sa određenim potrošačima kako bi izazvao direktnu reakciju. Imajući u vidu dva kriterija - vrstu kontakta između kupca i uslužne firme, kao i stepen standardizacije komuniciranja - mogu se razlikovati tri tipa instrumenata komunikacija usluga: 1) **lične komunikacije** kao individualizovane komunikacije licem u lice, npr. zaposleni koji komunicira sa kupcem u uslužnom susretu 2) **prilagođene (kustomizirane) komunikacije** kao komunikacije sa individualizovanim medijima, gde postoje dve grupe instrumenata: direktne komunikacije i internet komunikacije i 3) **masovne komunikacije** kao komunikacije sa standardizovanim medijima, npr. TV spotovi, sponzorisanje.[13]

Kurtz i Clow[14] smatraju da integrativni program komunikacija mora da razmotri dve primarne komponente: **promocione opcije** i **uslužni ambijent**. Obe komponente treba da poboljšaju održivu konkurentsku prednost firme, operativnu poziciju i paket vrednosti za kupca. Po njima, firme koriste tri glavne promocione opcije da bi formulisale pro-

gram integrisanih komunikacija. Ove opcije su propaganda, unapređenje prodaje i lična prodaja. Većina uslužnih organizacija koristiće njihovu kombinaciju u programu komunikacije. U programu komunikacije treba takođe razmotriti ljudske i fizičke elemente ambijenta usluge. Uslužno osoblje treba da je uključeno u sve programe komunikacije, pošto ono često predstavlja firmu. Da bi se osigurao puni integrisani napor, u programu komunikacije treba razmotriti i fizičku komponentu uslužnog ambijenta.

Po Lovelocku[15] miks komunikacija za usluge obuhvata niz strategijskih elemenata, koji se mogu podeliti u dve široke grupe: 1) **ličnu komunikaciju** (prodaja, usluge kupcima, obuka, telemarketing, usmena propaganda - drugim kupcima) i 2) **bezličnu komunikaciju**, koja obuhvata: **propagandu** (radio, TV, štampa, internet, spoljna, maloprodajni displeji, bioskop/pozorište, telemarketing, direktna pošta), **unapređenje prodaje** (uzorkovanje, kuponi, popusti, rabati, pokloni, nagrade), **publicitet i odnosi sa javnošću** (saopštenja za javnost, konferencije za štampu, specijalni događaji, sajmovi, izložbe, sponzorstvo), **instrukcione materijale** (Web site, priručnici, brošure, video-audio kasete software/CD-ROM, govorna pošta) i **korporativni dizajn** (oznake, unutrašnji dekor, vozila, oprema, pribor za pisanje, uniforme).

Za Morgana i Pritchard[16] ključna promotivna sredstva **u turizmu i slobodnom vremenu** su: propaganda u medijima, odnosi sa javnošću, lična prodaja, unapređenje prodaje, diskontovanje cena, kanali distribucije, popularizacija putovanja, sajmovi i izložbe, prodajna literatura, merčendajzing i izlaganje na mestu prodaje, direktna pošta i sponzorstvo/specijalni događaji.

Middleton i Clarke[17] navode gotovo iste glavne tehnike koje se koriste u marketing kampanji **u putovanju i turizmu**: propaganda u plaćenim medijima, internet, direktna pošta/od vrata do vrata, odnosi sa javnošću, sponzorstvo, izložbe/priredbe/radionice, lična prodaja, prodajna literatura (štampana), promocija prodaje, sniženje cene, izlaganja na mestu prodaje i merčendajzing, popularizacija putovanja i edukacija, distributivne mreže.

Ključna sredstva komunikacije koja se koriste **u ugostiteljskim kompanijama** su: propaganda, direktni marketing, web sajt, odnosi sa javnošću, sponzorstvo, promocija prodaje i mesto prodaje, prodajna operativa i štampani materijal.[18]

Reid i Bojanić, Hsu i Powers, Kotler, Bowen i Makens, Holloway[19] navode sledeća četiri elementa promociionog, odnosno komunikacionog miksa: 1) propaganda, 2) lična prodaja, 3) unapre-

đenje prodaje i 4) odnosi sa javnošću. Hudson[20] navodi da se **u turizmu i ugostiteljstvu** koristi sledeći promociioni miks: 1) propaganda, 2) promocija prodaje, 3) odnosi sa javnošću, 4) lična prodaja, 5) usmena propaganda, 6) direktni marketing i 7) internet marketing.

3 PROCES KOMUNIKACIJE

Da bi se lakše shvatio proces masovne komunikacije, najpre treba poznavati proces komunikacije uopšte. Reč *komunikacija* etimološki potiče od latinske reči *communis*, što u prevodu znači **zajedničko**. Kada komuniciramo, pokušavamo da uspostavimo nešto zajedničko ili jedinstvo misli sa nekim, odnosno pokušavamo da razmenjujemo informaciju, ideju ili nameru.[22] To je proces kojim pojedinac prenosi stimulanse za modifikovanje ponašanja ili predispozicija drugog pojedinca. Prema tome, to je proces uticaja. Esencijalna svrha komunikacije - da pokušava da utiče na stavove pojedinaca - ostvaruje se menjanjem mentalnog stanja ili predispozicija ličnosti ka kojoj je komunikacija usmerena.

Pod komunikacijom se podrazumeva razmena informacija. Ta razmena se može obaviti putem procesa komunikacije. IMC podrazumeva identifikovanje ciljnog auditorijuma i oblikovanje dobro koordiniranog promotivnog programa da bi se ostvarilo željeno reagovanje auditorijuma. Danas to više nije dovoljno. Potrebno je posmatrati komunikaciju kao **upravljanje odnosima sa kupcima tokom vremena**. Zbog razlike među kupcima, programi komunikacija treba da budu sastavljeni za specifične segmente, niše i čak pojedince. I, imajući u vidu nove tehnologije interaktivne komunikacije, kompanije se moraju ne samo zapitati „Kako da dopremo do naših kupaca?” nego i „Kako možemo da pronađemo načine da omogućimo kupcima da dođu do nas?”[23]

Prema tome, proces komunikacije bi trebalo da otpočne sa proverom svih potencijalnih kontakata koje bi ciljni kupci mogli da imaju sa kompanijom i njenim brendovima. Da bi uspešno komunicirali, prodavci moraju da razumu kako funkcioniše proces komunikacije. **Proces komunikacije** (slika 13-2) uključuje devet elemenata. Dva od ovih elemenata su glavne strane u komunikaciji - **pošiljalac** i **primalac**. Druga dva su glavna sredstva komuniciranja - **poruka** i **mediji**. Još četiri su glavne funkcije komuniciranja - **šifriranje (kodiranje)**, **dešifriranje (dekodiranje)**, **reagovanje** i **povratna spreaga**. Poslednji element je **šum** ili **buka** u sistemu.[24]

Svaka komunikacija počinje sa izvorom informacija - ličnošću, organizacijom ili kompanijom sa

porukom koju treba poslati. **Pošiljalac, komunikator** ili **izvor** je lice ili organizacija koji imaju određenu nameru, koja daje povod za komuniciranje sa ciljnim auditorijem. Ova namera se može zasnivati na nekoj ideji, mišljenju, osećanju, želji, stvarnosti, problemu. Poruka mora negde i nekako da nastane. Pošiljalac stvara ideju koju treba da prenese i isto tako odgovoran je za njeno šifriranje. Pošiljalac mora da odredi koju poruku želi da pošalje do svog cilja, primaoca. Avio-prevoznik, na primer, ima mnogo različitih poruka da pošalje različitim tržišnim segmentima koje servisira. Jedan sadržaj poruke će biti za putnike koji putuju poslovno, a drugi za one koji putuju na odmor. Vrsta poruke koja želi da se pošalje određiće formu u kojoj će se poruka pojaviti, tj. kako će se šifrirati poruka da bi najverovatnije bila primljena i shvaćena od ciljnog tržišta.

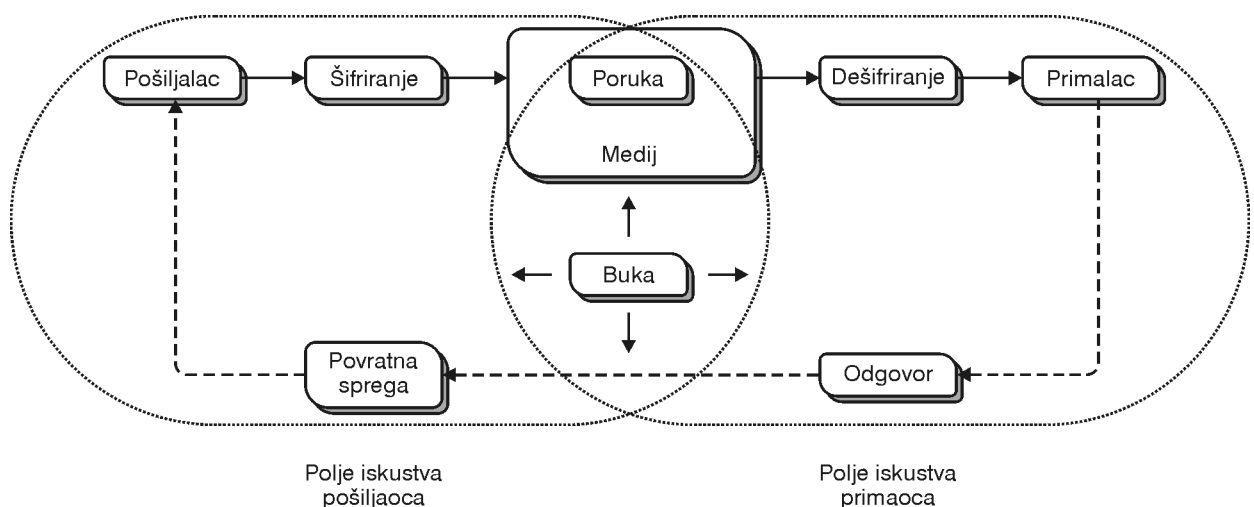
Šifriranje (kodiranje) je proces pretvaranja ideje u simboličku formu. Ovo „oblikovanje” poruke zavisi od toga koji je prenosnik informacije odabran (usmeno, pismeno, putem simbola, slika) i uzima u obzir primaoca (njegovu inteligenciju, mesto, situaciju, osobine), te će na taj način informacija moći da bude tačno primljena od primaoca i shvaćena u sintaktičkom, semantičkom i pragmatičkom pogledu. Proces šifriranja kontroliše pošiljalac poruke. Ako imamo mnoštvo činjenica da komuniciramo našim kupcima, kao što su cene avio-prevoza i od kada one važe, verovatno će biti potrebno da poruka bude štampana, kako bi potencijalni putnici mogli da ih detaljno prouče i opredele se za određeni aranžman.

Poruka je **skup simbola** koje pošiljalac želi da komunicira ciljnom auditorijumu. To može biti određena slika ili reči ili njihova kombinacija. Mnogi simboli imaju univerzalno značenje, kao npr. krug precrtan linijom koji označava da je zabranjeno pušenje, parkiranje itd. Mnoge firme imaju veoma

prepoznatljive simbole, kao zlatni lukovi McDonaalda ili zaštitno ime Coca Cole. Da bi poruka bila efikasna, mora se umrežiti proces šifriranja poruke od strane pošiljaoca sa procesom dešifriranja poruke od strane primaoca. Najbolje poruke se sastoje od reči i drugih simbola koji su poznati primaocu. Što se područje iskustva pošiljaoca više prekriva sa onim kod primaoca, to je verovatnije da će poruka biti efikasnija. Na slici 13-2 prikazana su dva kruga kao akumulirano iskustvo dve osobe koje pokušavaju da komuniciraju. Pošiljalac može da šifrira, a primalac da dešifrira samo u odnosu na iskustvo koje svaki od njih ima. Jezik je jedna od glavnih barijera za uspešnu komunikaciju, budući da postoje različiti jezici u različitim zemljama, različiti jezici ili dijalekti u jednoj zemlji. Ako npr. nikada pre nismo učili kineski jezik, ne možemo ni da šifriramo ni da dešifriramo na tom jeziku. Ako krugovi imaju vrlo veliko zajedničko područje, komunikacija je laka. Ako se krugovi ne dodiruju, ako ne postoji zajedničko iskustvo, onda je komunikacija nemoguća. Ako je zajedničko područje neznatno, odnosno ako su iskustva pošiljaoca i primaoca bila jako različita, onda će biti veoma teško ostvariti nameravano razumevanje poruke. Ovo je teškoća na koju nailazimo kada pokušamo da komuniciramo sa nekom drugom kulturom koja je mnogo različita od naše.[25] Marketing komunikatori ne moraju uvek da dele polje iskustva njihovih potrošača. Međutim, da bi uspešno komunicirali, oni moraju da razumu polje iskustva potrošača. Promotivna poruka za neku destinaciju treba da bude napisana na jeziku koji razumu potencijalni gosti.

Medij je **kanal za komuniciranje** preko kojeg se prenosi poruka od pošiljaoca do primaoca. Uobičajeni promocijski mediji su novine, časopisi, radio, TV, bilbordi, displeji na mestu kupovine, znači, pakovanje, interpersonalno komuniciranje. Ako

Slika 13-2 Elementi u procesu komunikacije[26]



smo se već odlučili da to mora biti štampani oglas, to delom određuje medijum koji će se koristiti.

Dešifriranje (dekodiranje) je *proces transformisanja (određivanja značenja) simbola* poruke ponovo u ideju. Pri dešifriranju i interpretaciji se radi o tome da primalac, po mogućstvu, pripisuje informaciji isto značenje kao i pošiljalac. Izvršavanje ovog sintaktičkog i semantičkog poboljšanja ne čini još uvek samo komuniciranje uspešnim. Potrebno je da primalac razume nameru pošiljaoca i da je ima u vidu u svom radu, ponašanju, poslovnom odlučivanju. Proces dešifriranja kontroliše primalac. Šifriranje i dešifriranje su mentalni procesi.

Primalac (ciljni auditorijum) je *strana koja prima poruku* poslatu od druge strane - igra ključnu ulogu u komuniciranju. Ali kontaktiranje auditorijuma nije tako jednostavno: treba identifikovati i analizirati auditorijum i pronaći šta ljudi misle, osećaju i veruju.

Reagovanje se odnosi na reakcije primaoca posle izlaganja poruci - u idealnom slučaju, primalac (auditorijum) će interpretirati poruku baš kao što je i pošiljalac nameravao i preduzeti akciju koju je pošiljalac imao u vidu kada je poslao poruku, kao što je kupovina određenog proizvoda. Međutim, ako je poruka irelevantna ili konfuzna, auditorijum je može ignorisati. U najgorem mogućem slučaju, poruka ih može ubrzati da postupe sasvim suprotno od onoga što je pošiljalac poruke želeo, da toliko naljuti ljude da odluče da kupe kod konkurenta.

Povratna sprega je deo *reagovanja primaoca poruke koje je komunicirano nazad do pošiljaoca*. Sva napred navedena reagovanja mogu se smatrati povratnom spregom. Povratna sprega u marketing situaciji je obično indirektna. Izuzetak su lična prodaja i direktni marketing, gde auditorijum može da reaguje neposredno i direktno na poruku prodavca.

Buka je *neplanirano zadržavanje ili iskrivljavanje* tokom procesa komuniciranja, koje ima za rezultat da primalac dobije različitu poruku od one koju je pošiljalac poslao. Ova buka može biti bilo koja vrsta vizuelne ili audio smetnje. Buka obuhvata sve komunikacije iz drugih izvora, uključujući kako ljude tako i organizacije, koje konkurišu za pažnju ciljnog auditorijuma i idu na uštrb poruke pošiljaoca.

U ispitivanju procesa komunikacije nije najlogičniji kurs, kao što se može očekivati, da se sledi tok komunikacije od izvora (pošiljaoca) do odredišta (primaoca) već, umesto toga, da se počne sa primaoem i ide unazad kroz sistem, završavajući sa ispitivanjem uticaja poruke na pošiljaoca. Razlog za ovo je u tome što je u procesu komunikacije, pojedinačno uzeto, primalac najvažniji elemenat i u-

pravo karakteristike primaoca su te od kojih u najvećoj meri zavisi izbor i oblik poruke i kanali komunikacije.

Ovaj model ističe nekoliko ključnih faktora u dobroj komunikaciji. Pošiljaoci treba da znaju do kojeg auditorijuma žele da dopru i kakve reakcije žele. Moraju dobro šifrirati poruke koje će uzimati u obzir kako će da ih dešifriraju potencijalni auditorijum. Moraju poslati poruke preko medija koji dopiru do ciljnog auditorijuma i moraju uspostaviti kanale povratne sprege, tako da mogu da ocene reagovanje auditorijuma na poruku.

Pored grafičkog, postoji i verbalni model procesa komunikacije, koji se skraćeno naziva **model 5 W**: ko kaže, šta kaže, kako, kome i sa kakvim efektom (who, what, through what, whom, with what). **Ko** - je izvor komunikacija. **Šta** - je sama poruka. **Kome** - je publika koja će čuti poruku. **Kojim putem** - su mediji (radio, TV, novine, časopisi). **Sa kakvim efektom** - može se meriti brojem ljudi koji su čuli ili videli poruku, brojem koji je zapamtio. Rezultat je kupovina proizvoda.[27]

Nudi se i sledeća **paradigma komunikacije: ko** (preduzeće, pokretač komunikacije, pošiljalac, izvor) kaže **šta** (komunikaciona poruka), pod kojim **okolnostima** (situacija u okruženju, konkurentska situacija), preko kojih **kanala** (instrumenti komunikacije), na koju **vrstu i način** (oblikovanje poruke komunikacije), **kome** (primalac, recipijent, ciljna osoba/grupa), uz primenu kojih **mehanizama usaglašavanja** (instrumenata integracije) sa kojim **dejstvom** (efekat, uspeh komuniciranja)?[28]

Praksa pokazuje da proces komunikacije ne teče u svakom slučaju jednofazno, nego **višefazno** (višestepeno), tj. da do sada prikazani model mora da se proširi. Između pošiljaoca i pravih ciljnih osoba (krajnjih korisnika) su uključeni tzv. „induktori” i „multiplikatori”, koji primaju, interpretiraju i dalje prenose poruku. Pri tome može doći do pozitivnog pojačanja, ali i do pogrešne interpretacije i slabljenja (ublažavanja) poruke. Koncepti **vođe mišljenja** i **referentnih grupa**, o kojima je bilo reči u glavi 6, polaze od toga da promotivna poruka postaje uverljivija (verodostojnija) saopštavanjem preko induktora.

U načelu, privreda i marketing se interesuju, pre svega, za tzv. **tržišnu komunikaciju**. Pri tom se radi o prenošenju informacija o proizvodu i usluzi od strane proizvođača („pošiljaoca”) na potencijalne kupce („primaoca”). Informacije preduzeća su pripremljene za to i mogu se preraditi od strane primaoca (od kupaca) prema određenim principima, npr. AIDA modelu. Na bazi ovih informacija kupac treba konačno da bude podstaknut na kupovinu do-

tičnog proizvoda ili usluge („povratna sprega“). Pri tom, stvarna kupovina ne mora da usledi odmah, već komunikaciona politika može najpre da pobudi opšti interes, da stvori imidž ili da se kupac preko svog prisustva informiše o određenoj usluzi. Pa i pak, konačni uspeh na tržištu se pokazuje tek onda, kada kupac kupi dati proizvod ili uslugu.

U *oblasti turizma*, zadatak politike komuniciranja se prikazuje sasvim analogno opštem stanovištu nauke o komunikaciji. „Pošiljaoci” su uglavnom različita turistička preduzeća, kao npr. turističke destinacije, organizatori putovanja, hoteli, prevoznici ili udruženja. Oni se sa svojim porukama obraćaju bilo *direktno* potencijalnim turistima ili se služe različitim *indirektnim* putevima komunikacije, kao što su npr. *posrednici u putovanjima, komunikacioni mediji*, kao što su npr. tradicionalne forme radio, TV, štampani mediji (novine, časopisi itd.) ili novi komunikacioni mediji, kao npr. CD-ROM, internet itd.

„Primaoci” su, u osnovi, svi žitelji nekog prodajnog područja, koji se na bazi dobijenih komunikacionih informacija odlučuju za neko putovanje ili neku specijalnu vrstu ili formu putovanja. Između prijema poruke i odluke o dotičnom putovanju može, u osnovi, da protekne proizvoljno dug vremenski period. Za odluku o putovanju od značaja je većinom više informacija različitih „pošiljalaca”. Za bukiranje putovanja kod organizatora putovanja A mogu se koristiti i informacije o određenom ciljnom području preko organizatora putovanja B.

Pored toga, kod turističkih usluga javljaju se različite forme interne komunikacije, kako na strani pošiljaoca, što kao *unutrašnja (interna) komunikacija*, odnosno unutrašnji (interni) marketing u turizmu ima poseban značaj, tako i na strani primaoca. Ovde je posebno značajna *usmena (od usta do*

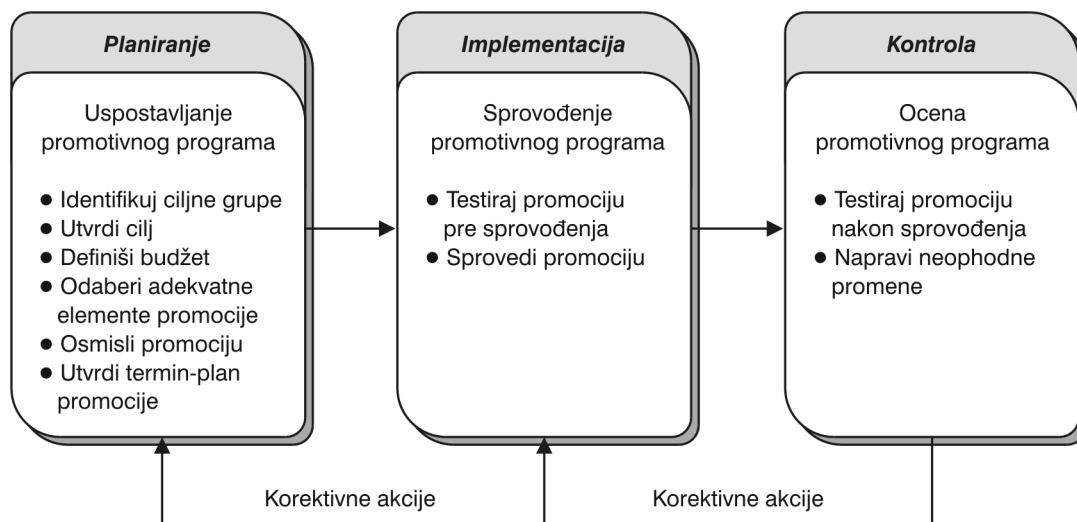
usta) komunikacija, koja ne predstavlja nikakav instrument politike komunikacije u pravom smislu, pošto njome ne upravlja pošiljalac, ali upravo igra veliku ulogu kod donošenja turističkih odluka.[29]

4 FORMULISANJE PROGRAMA KOMUNIKACIJE

Pošto su troškovi medija visoki, odluke o promociji se moraju donositi pažljivo, koristeći sistematski pristup. Paralelno fazama planiranja, implementacije i kontrole opisanim u procesu strategijskog marketinga (glava 2), proces odlučivanja u promociji je podeljen na 1) formulisanje, 2) izvršavanje i 3) ocenu programa promocije (slika 13-3).

Formulisanje programa promocije usmerava se najpre na identifikovanje ciljnog auditorijuma i definisanje ciljeva komunikacije. Definisanje ciljeva služi za orijentaciju pri odlučivanju u okviru sledećih faza procesa planiranja. Sledi utvrđivanje budžeta i sprovođenje selekcije pravih elemenata promocije (komuniciranja). U okviru budžetiranja određuje se visina finansijskih sredstava koja stoje na raspolaganju za komunikativne mere. Zatim se biraju elementi koji su pogodni za komunikaciju i vrši podela budžeta na ove elemente. Pre sprovođenja potrebno je, posebno kod skupih komunikativnih aktivnosti, ispitati delovanje tih aktivnosti (testiranje pre sprovođenja). Na bazi takvog pretestiranja često se u praksi preduzeća utvrđuju polazne osnove za poboljšanje oblikovanja komunikacija. Posle sprovođenja aktivnosti komunikacije, sledi kontrola istih u okviru testiranja posle sprovođenja (posttestiranje). Tako se, pre svega, mora ispitati da li se postavljeni ciljevi komunikacije mogu i ostvariti i, ako je potrebno, izvršiti odgovarajuće promene. Tokom celog procesa treba imati u vidu pravne i društvene okvire komunikacije.

Slika 13-3 Proces donošenja odluka u promociji[30]



Slično ovome, Kotler i ostali[31] prikazuju faze u razvoju uspešne marketing komunikacije i programa promocije. Marketing komunikatori moraju da: 1) identifikuju ciljni auditorijum, 2) odrede ciljeve komunikacije, 3) oblikuju komunikaciju, 4) izaberu kanale komunikacije, 5) utvrde budžet, 6) odluče o kombinaciji medija preko kojih se šalje poruka, 7) izmere rezultate procesa komunikacije i 8) upravljaju IMC. U nastavku izlaganja detaljnije će se obraditi faze u razvoju uspešne komunikacije.

4.1 Identifikovanje ciljnog auditorijuma

Marketing komunikator počinje proces komunikacije imajući jasno u vidu ciljni auditorijum, koji će biti fokus promotivnih napora firme. Auditorijum mogu sačinjavati potencijalni kupci ili sadašnji korisnici, oni koji donose odluku o kupovini ili oni koji na nju utiču. Auditorijum mogu biti pojedinci, grupe, određeni deo javnosti (tržišne niše, tržišni segmenti) ili celokupna javnost, odnosno masovni auditorijum. Svakom od ovih auditorijuma se prilazi na različit način. Ciljni auditorijum će veoma uticati na odluke komunikatora o tome *šta* će se reći, *kako* će se reći, *kada* će se reći, *gde* će se reći i *ko* će reći.[32]

Da bi uspešno komunicirali sa svojim kupcima, marketing komunikatori moraju da shvate ko je njihov ciljni auditorijum, šta on zna (ako uopšte nešto zna) ili oseća u vezi proizvoda ili usluge kompanije i kako komunicirati sa auditorijem da bi se uticalo na njegov proces donošenja odluke. Oni takođe moraju da znaju kako će tržište verovatno reagovati na različite izvore komunikacije ili različite tipove poruka. Menadžeri moraju da upoznaju njihova ciljna tržišta pre nego što mogu sa njima da komuniciraju.

Mada su karakteristike primaoca koje utiču na pošiljaočev izbor poruke i kanala komunikacije brojne, tri najvažnija faktora su: 1) broj, lokacija i tip primaoca, 2) nivo svesnosti (poznavanja) koji poseduju primaoci i 3) uticaji na primaoca koji utiču na prihvatanje poruke.[33]

Važnost *prvog* od ovih faktora može se sagledati na brojne načine. Auditorijum po veličini može da varira od jednog lica do stotinu miliona ljudi, koji - u poslednjem slučaju - mogu biti geografski veoma disperzirani. Prema tome, priroda auditorijuma određuje koji je proces komunikacije najpogodniji. U prvom slučaju najpogodnija tehnika je lična prodaja ili direktni marketing, dok je u poslednjem povoljnije sredstvo masovne komunikacije, kao što je propaganda. Tip primaoca (tj. poslovni kupac ili potrošač) utiče na podesnost kanala komuniciranja, pošto je zahtev za individualnom ili

standardizovanom informacijom delom zavisao od prirode proizvoda ili usluge.

4.2 Određivanje ciljeva komunikacije

Postoje mnoga različita mišljenja o tome šta je to što bi marketing komunikacija trebalo da ostvari. Sadržaj promotivnih ciljeva bio je predmet značajne debate. Pojavile su se dve različite škole mišljenja: ona koja zagovara merila vezana za *prodaju* kao glavne faktore i ona koja zagovara merila vezana za *komunikaciju* kao glavnu orijentaciju. Ova konfliktna stanovišta su dovela do polarizacije mišljenja teoretičara i praktičara oko toga šta predstavlja prihvatljiv set ciljeva.

Najčešći (za mnoge menadžere i jedini ciljevi koji imaju neki smisao) ciljevi marketing komunikacije vezani su za *prodaju*. Njihovo stanovište je da je jedini razlog što organizacija troši novac na promociju da proda proizvod ili uslugu. Prema tome, jedino značajno merilo efektivnosti promotivnih ulaganja su rezultati prodaje. Ovi rezultati se mogu meriti na brojne različite načine. Oni obuhvataju povećanje tržišnog učešća, prinos na investicije, povećanje obima prodaje u fizičkom i vrednosnom izrazu. Za ovo stanovište su vezane brojne teškoće. Jedna od njih je da takva opšta perspektiva ignoriše uticaj ostalih elemenata marketing miksa i implicitno svu odgovornost za rezultate prodaje stavlja na promocijni miks, što nije odraz pravog stanja stvari. Obim prodaje varira iz niza razloga (promena cena konkurenata; promena potreba kupaca; promena u opštim ekonomskim uslovima; tehnološke promene; ulazak i izlazak raznih konkurenata itd.). Prema tome, ideja da je marketing komunikacija u potpunosti odgovorna za prodaju onoga što firma nudi je potpuno neprihvatljiva, ne-realna i nekorektna. Međutim, ciljevi koji su orijentisani na prodaju su primenjivi u određenoj situaciji, gde se npr. zahteva direktna akcija od primaoca kao odgovor na izlaganje propagandnoj poruci.

Međutim, postoje mnoge situacije gde je cilj kampanje komuniciranja da se poboljša imidž ili reputacija organizacije ili proizvoda. Prodaja se ne posmatra kao jedini cilj. Shodno tome, napori u promociji se posmatraju kao zadaci komuniciranja, kao što su kreiranje svesnosti ili pozitivnih stavova prema organizaciji ili proizvodu. Da bi se olakšao ovaj proces, primaocima se daju relevantne informacije pre nego što se razvije odgovarajući proces odlučivanja i utvrde aktivnosti odlučivanja kao dugoročno ponašanje.

Potrošači bi putem procesa komunikacije trebalo da dođu do tri različita nivoa: kognitivni, afektivni i bihevioristički. Na *kognitivnom* nivou po-

trošači moraju postati svesni postojanja proizvoda i shvatiti šta on može da učini za njih. Na *afektivnom* nivou potrošači moraju da reaguju emocionalno na poruku, da joj veruju i da im je simpatična. Na *biheviorističkom* nivou poruka mora da podstakne potrošače da reaguju na ono što su naučili; ukratko, potrošači moraju biti motivisani da kupe proizvod.

Kada je jednom definisan ciljni auditorijum, marketing komunikator mora da odluči kakvo se *reagovanje* traži (želi). Možda najvažniji aspekt formulisanja uspešnog programa komunikacija obuhvata razumevanje procesa reagovanja kroz koji može proći primalac u kretanju ka specifičnom ponašanju (kao što je kupovina proizvoda) i kako promocioni napori prodavca utiču na ovo reagovanje. Naravno, u većini slučajeva, krajnja reakcija je *prodaja*, visoka satisfakcija i povoljna usmena propaganda. Međutim, prodaja se događa zbog kompleksne interakcije svih marketing aktivnosti, a ne samo promocije. Dalje, prodaja je pod uticajem nekontrolisanih faktora okruženja kao što je konkurencija. Ali prodaja je i rezultat dugog procesa donošenja odluke potrošača. Ciljni auditorijum može biti u bilo kojoj od *faza spremnosti kupca za kupovinu*, faza koje potrošači normalno prolaze na njihovom putu da bi obavili kupovinu. Marketing komunikator treba da zna gde se sada nalazi potencijalni auditorijum i u koju fazu on treba da se pomeri, kako da pomeri ciljni auditorijum do više faze spremnosti za kupovinu, od kognitivne u afektivnu i, na kraju, u ponašanje pri kupovini. Možda želi da nešto potrošačima stavi do znanja, promeni njihove stavove ili ih privoli da preduzmu akciju.

Važnost ovog *drugog* faktora - nivoa svesnosti koji poseduju primaoci - rezultira iz činjenice da je u okviru tržišta bilo koje veličine moguće, u načelu, razlikovati grupe ljudi koji imaju različite stepene svesnosti i prihvatanja ideje ili proizvoda. Prihvatanje ideje je pre postepeni nego neposredni proces i, konsekventno, da bi se izbegla nepotrebna rasipanja u programima komunikacije u marketingu, grupe ljudi sa različitim nivoima svesnosti zahtevaju da im se prilazi na različite načine. Ove razlike se mogu oceniti ukazivanjem na brojne modele, razvijene iz različitih razloga, koji ilustruju napredovanje od nesvesnosti (neznanja) pojedinaca o postojanju proizvoda ili usluge do njegovog čvrstog stanovišta o atributima tog proizvoda ili usluge.

Prvi model poznat je kao *AIDA model*,[34] koji je - radi lakšeg pamćenja - izveden iz početnih slova reči pažnja, interesovanje, želja, akcija (engleski: Attention, Interest, Desire, Action). To su

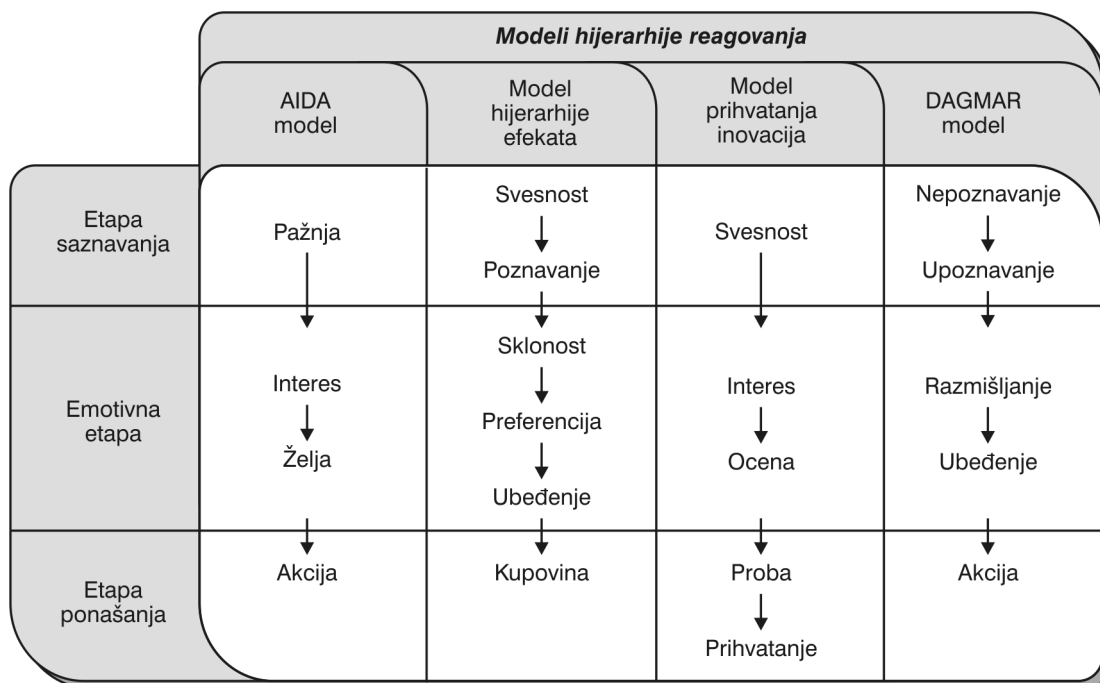
četiri osnovna i međusobno povezana zadatka promocije; poruka bi trebalo da: 1) privuče pažnju ciljnog auditorijuma, 2) pobudi interesovanje ciljnog auditorijuma, 3) stimuliše želju tako da ciljni auditorijum želi da doživi proizvod ili uslugu i 4) ohrabri ciljni auditorijum da stvarno preduzme akciju, da kupi proizvod ili uslugu sada. Pre nego što postane korisnik proizvoda, primalac poruke se kreće od nepoznavanja proizvoda do interesovanja za njega. Iz ovoga se razvija želja za proizvodom, a to onda ima za rezultat akciju koju preduzima kupac proizvoda. Ponekad se između želje i akcije ubacuje *uverenje* (conviction ili confidence) tako da se dobija nešto izmenjeni model AIDCA.

Drugi i možda najpoznatiji model se može posmatrati kao derivacija modela AIDA i nešto je rafiniraniji od njega, po tome što ima dve dodatne faze pre nego što primalac poruke postane kupac. Ovaj model je poznat kao *model hijerarhije efekata*. Smatra se da se pojedinac kreće od nepoznavanja (nesvesnosti) postojanja proizvoda do upoznavanja atributa proizvoda. Odatve, on napreduje ka sklonosti za proizvodom, preferencijom za taj proizvod u odnosu na ostale proizvode koji mu stoje na raspolaganju, uverenju u vezi sa vrednostima toga proizvoda za njega i eventualne faze kupovine proizvoda. Osnovna premisa ovog modela je da se efekti propagande događaju tokom vremena.[35]

Treći model je *model prihvatanja inovacija*. I on je sličan svojim prethodnicima. Smatra se da primalac kreće od nepoznavanja (nesvesnosti) proizvoda ka interesovanju za njega. Ovo ima za rezultat ocenu proizvoda, probu proizvoda i konačno prihvatanje ili često korišćenje proizvoda.[36]

DAGMAR model[37] (Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results - DAGMAR) ima seriju faza kroz koje se potencijalni kupac kreće od potpunog nepoznavanja proizvoda do kupovine. Potrošač se kreće preko različitih nivoa u komunikativnom spektru: nepoznavanje, upoznavanje, komprehencija (razmišljanje), ubeđenje i akcija. Najniži nivo ovog komunikacionog spektra je nepoznavanje. Na ovom nivou su ljudi koji nikada nisu čuli za proizvod. Goli minimum za kojim se teži je ostvarivanje upoznavanja potrošača. Sledeći nivo je razmišljanje. Na ovom nivou, potrošač ne samo da je svestan postojanja proizvoda ili usluge, već zna i marku i prepoznaje pakovanje i uz to u nekoj meri razmišlja šta je i šta bi mogao biti proizvod. Sledeći nivo je ubeđenje, a poslednji akcija, u kojem je potrošač učinio otvoreno kretanje ka kupovini proizvoda. Napred navedeni modeli prikazani su na slici 13-4.

Slika 13-4 Modeli hijerarhije reagovanja



Može se zapaziti da su, u osnovi, ovi modeli veoma slični i da je u svakom pretpostavljeno da se potrošač - nakon što postane svestan postojanja proizvoda - kreće kroz brojne faze pre nego što dođe do regularne upotrebe. Veoma je lako uočiti odnose između procesa prihvatanja inovacije i modela AIDA: da bi potencijalni kupac bio svestan onoga što mu se nudi, neophodno je da se privuče njegova pažnja. Održavanje interesovanja pruža komunikaciji šansu da realno stvori interesovanje potencijalnih kupaca. Pobuđivanje želje namenjeno je povoljnom uticaju na proces ocene, a preduzimanje akcije uključivaće stimulisane probe i kasnije prihvatanje. Marketing komunikatori žele da njihovi ciljni primaoci nešto nauče, oseće ili urade. Na primer:[38]

- **nauče:** podignu nivo svesnosti poznavanja novog proizvoda ili usluge; sete se imena brenda; prepoznaju logo kompanije.

- **osete:** razviju pozitivan stav prema kompaniji; preferiraju brend u odnosu na konkurenciju.

- **urade:** telefoniraju kontakt centru; pitaju za brošuru; izvrše rezervaciju; plate unapred.

Kada se raspravlja o stanju spremnosti kupca, obično se pretpostavlja da kupci prolaze kroz kognitivnu ili saznavnu (svesnost, znanje), afektivnu ili emotivnu (sklonost, preferencija, ubeđenje) i konativnu ili fazu ponašanja (kupovina) ovim redosledom. Ova sekvenca „učiti → osećati → delovati” je uobičajena, ali su moguće i ostale kombinacije: „delovati → osećati → učiti” i „učiti → delovati → osećati”.

Mada ponekad cilj za program promocije obuhvata nekoliko koraka u hijerarhiji efekata, on se često usmerava samo na jednu fazu. Bez obzira kakav može biti specifičan cilj, od stvaranja svesnosti do povećanja ponovne kupovine, ciljevi promocije treba da poseduju tri važna kvaliteta. Treba da budu: 1) oblikovani za dobro definisani tržišni auditorijum, 2) merljivi i 3) pokrivaju određeni vremenski period.

Neki od više uobičajenih ciljeva komunikacije su: razvoj svesnosti marke, promena uverenja ili stavova kupca, jačanje akcija kupovine, podsticanje ponovne kupovine, jačanje imidža firme, povećanje tržišnog učešća, povećanje prodaje, potkrepljivanje odluke o kupovini.

4.3 Oblikovanje poruke

Kada je definisao željeno reagovanje auditorijuma, komunikator se okreće oblikovanju uspešne poruke. Poruka je simbolički izraz misli pošiljaoca. Poruka, koja se prenosi od pošiljaoca preko kanala komuniciranja do primaoca, je važan faktor uspešnosti svakog pokušaja u komuniciranju i bilo bi idealno kada bi svaka poruka mogla da se podese prema neposrednim zahtevima nekog određenog primaoca. Opasnost koja je prisutna u prenošenju poruke od izvora do odredišta je u tome što se poruka može interpretirati na drugačiji način od onoga na koji je nameravao pošiljalac. Osnovna teškoća tokom komuniciranja događa se za vreme šifriranja i dešifriranja poruke. Pošiljalac (izvor) mora da odluči šta želi da kaže i onda da pokuša da to prevede u termine koji će se dešifrirati sa istim zna-

čenjem od željenog auditorijuma. To je veoma komplikovano, jer se značenje pojedinih reči i simbola može razlikovati. Poruka bi, idealno posmatrano, trebalo da zadobije pažnju, zadrži interesovanje, pobudi želju i ostvari akciju (koncept poznat kao AIDA model). U praksi, malo poruka može da provede potrošača kroz ove faze od svesnosti do kupovine, ali koncept AIDA može da sugerise poželjne kvalitete dobre poruke.

Formulisanje poruke zahteva da se reše četiri problema: šta da se kaže (*sadržaj poruke*), kako da se to logično kaže (*struktura poruke*), kako da se to kaže simbolički (*format poruke*) i ko treba da to kaže (*izvor poruke*).[39]

1. Sadržaj poruke. Komunikator treba da izabere apel ili temu koja će da izazove željeno reagovanje. U određivanju najboljeg sadržaja poruke, menadžment traga za apelom, temom, idejom ili jedinstvenom postavkom prodaje. To, zapravo, znači formulisanje neke vrste koristi, motivacije, identifikacije ili razloga zašto bi auditorijum trebalo da razmišlja o proizvodu ili ga istražuje. Postoje tri tipa apela: racionalni, emocionalni i moralni.

Racionalni apeli se odnose na sopstveni interes auditorijuma. Oni pokazuju da će proizvod ostvariti željene koristi. Primeri su poruke koje prikazuju kvalitet, uštede, vrednost ili mogućnosti proizvoda. Tako avio-prevoznik može da ističe niske cene na ključnim rutama ili podatke o svojoj tačnosti. Racionalne poruke mogu dati odgovore zasnovane na činjenicama, koje uveravaju ciljani auditorijum. „Samo 50 metara od plaže” i „Blizu aerodroma, ali mirno” pružaju neophodna uverenja tržištima putovanja na odmore i poslovno. Ponekad se racionalni apeli prevlađaju. To je tradicionalni problem kada se od drveća ne vidi šuma.

Emocionalni apeli nastoje da pobude bilo negativne ili pozitivne emocije, koje mogu da motivišu kupovinu. Ovi uključuju strah, krivicu, postidjuće ili odvrćajuće apele, koji kažu ljudima da rade stvari koje treba da rade (operite vaše zube, kupite nove gume, prekontrolišite vaše zdravlje) ili da prestanu da rade stvari koje ne treba da rade (puše, suviše piju, jedu masnu hranu, pogrešno koriste lekove). Komunikatori takođe koriste pozitivne emocionalne apele, kao što su ljubav, humor, radost, ponos. Emocionalni apeli se dosta koriste od restorana i hotela za stimulisanje dodatnih kupovina. Apeli za rezervisanje stola za dve osobe za značajne datume ili kraće putovanje za vikend su popularni primeri emocionalnih poruka u ugostiteljstvu. Restorani koji promovišu hranu koja genetski nije modifikovana ili organsku hranu apeluju na osnovne emotivne vrednosti potrošača.

Moralni apeli su usmereni na osećaj auditorijuma šta je „pravo” i „pristojno”. Često se koriste da zamole (nateraju) ljude da podrže društvene pojave, kao što su čistija sredina, bolji odnosi među nacijama i rasama, jednaka prava žena i pomoć siromašnim. Moralni apeli se manje koriste u vezi sa svakidašnjim proizvodima.

2. Struktura poruke. Efektivnost poruke zavisi od njene strukture. Komunikator treba da odluči o tri pitanja vezana za strukturu poruke. Prvo je **da li sam da izvuče zaključak ili da to prepusti auditorijumu**. Prva istraživanja su pokazivala da je izvlačenje zaključka obično bilo efektivnije. Međutim, novija istraživanja, sugerisu da je za komunikatora bolje da postavi pitanja i prepusti kupcima da sami dođu do njihovih zaključaka. Na efektivnost izvlačenja zaključka utiču priroda problema (kompleksan ili jednostavan), određena situacija (zahteva se hitna akcija ili ne) i sastav ciljnog auditorijuma (nivo obrazovanja).

Drugo pitanje je da li prezentirati **jednostrani argument** (pomenuti samo dobre strane proizvoda) ili **dvostrani argument** (pomenuti dobre strane proizvoda, ali i priznati njegove nedostatke). Obično je jednostrani argument efektivniji u prezentaciji prodaje - izuzev kada je auditorijum visoko obrazovan, negativno nastrojen ili voljan da čuje i suprotne tvrdnje. U ovom slučaju, dvostrane poruke mogu da pojačaju kredibilitet propagatora i učine kupce rezistentnijim na napade konkurenata.

Treće pitanje je **redosled prezentiranja argumentata**, tj. da li najjači argument prezentirati na početku, u sredini ili na kraju. Njegovim prezentiranjem na početku pridobija se snažna pažnja, ali može dovesti do obrnutog završetka. Argumente nikada ne treba prezentirati u sredini poruke.

3. Format poruke. Marketing komunikatoru je takođe potreban snažan **format** za poruku. Poruke se komuniciraju koristeći jedno ili više od naših pet čula. Za poruku su značajni kako verbalni, tako i vizuelni elementi. U štampanoj poruci, komunikator treba da odluči o naslovu, tekstu, ilustraciji i boji. Da bi privukli pažnju, propagandisti mogu da koriste neobičnost i kontrast; slike i naslove koje zapadaju za oko; različite formate; veličinu poruke i poziciju; i boju, oblik i pokret. Ako poruka treba da se prenese preko radija, komunikator treba da odabere reči, zvuke i glasove. Ako poruka treba da se prenese preko televizije ili ličnim kontaktom, onda treba da se planiraju svi ovi elementi plus govor tela (neverbalni znaci, migovi, gestikulacije). Prenosioci poruke moraju voditi računa o njihovom izrazu lica, gestikulaciji, oblačenju, držanju tela i frizuri itd. Ako se poruka prenosi putem sa-

mog proizvoda ili njegovog pakovanja, komunikator treba da posveti pažnju sastavu, mirisu, boji, veličini i obliku. Na primer, boja igra glavnu komunikacionu ulogu u preferenciji hrane. Tako, u oblikovanju uspešnih marketing komunikacija, komunikator mora pažljivo da razmotri boju i niz drugih naizgled nevažnih detalja.

4. Izbor izvora (prenosioca) poruke. Uticaj poruke na auditorijum je, takođe, pod uticajem toga kako taj auditorijum vidi pošiljaoca poruke. Poruke koje šalju veoma kredibilni izvori su ubedljivije. Na primer, farmaceutske firme žele da lekari nešto kažu o koristima njihovih proizvoda, jer su lekari vrlo kredibilne ličnosti. Ljudi iz marketinga takođe angažuju dobro poznate aktere da prenesu njihove poruke (glumce, pevače, naučnike, fudbalere, košarkaše itd.). Poruke koje prenose atraktivni ili popularni izvori mogu da izazovu veću pažnju i pamćenje, što je jedan od razloga zašto oglašivači često koriste poznate ličnosti kao svoje glasnogovornike. Slavne ličnosti su verovatno uspešne onda, kada personifikuju ključni atribut proizvoda. Ali, ono što je podjednako važno, to je da one imaju kredibilitet.

Poruke stiču kredibilnost na brojne načine. Koji faktori čine izvor kredibilnim? Tri najčešće identifikovana faktora su: stručnost, pouzdanost (poverenje) i privlačnost. **Stručnost** je stepen u kojem komunikator ima autoritet da podupre svoju tvrdnju. Lekari, naučnici i profesori se visoko rangiraju po stručnosti u njihovim oblastima. **Pouzdanost (poverenje)** se odnosi na to koliko je izvor objektivn i iskren. Prijatelji su, na primer, pouzdaniji (više im se veruje) od prodavca ili nepoznate osobe. Preporuka za izvesnu destinaciju od bliskog prijatelja ili rodbine, čije mišljenje cenimo, biće snažan stimulans za pozitivnu odluku. **Privlačnost (simpatičan nastup)** se odnosi na to koliko je izvor atraktivan za auditorijum. Ljudi vole jednostavne, otvorene, humorističke i prirodne izvore poruka. Najkredibilniji izvor je ona osoba koja se visoko kotira po sva tri faktora, što ne iznenađuje.

4.4 Izbor kanala komunikacije

Komunikator sada mora da odabere efikasan kanal komunikacije. Kanal je karika koja spaja pošiljaoca i primaoca poruke. To je put kojim se kreće poruka od izvora do nameravanog odredišta (tržišta). Da bi poruka stigla do nameravanog odredišta, nužno je odabrati kanale preko kojih se na najefikasniji način može ostvariti kontakt i komunikacija. Izbor efikasnih kanala koji će preneti poruku postaje sve teži, jer kanali komunikacije postaju sve više fragmentirani i disperzirani. Ovi kanali spadaju u

dve široke kategorije: 1) kanali lične komunikacije i 2) kanali bezlične komunikacije, odnosno uticaja. U okviru svakog od njih postoji mnogo podkanala.

1. Kanali lične komunikacije. Ovde dve ili više osoba komuniciraju direktno jedna sa drugom. One mogu komunicirati licem u lice, osoba sa auditorijem, preko telefona, preko pošte na bazi lične korespondencije, telefaksom ili preko elektronskog sistema komunikacije, preko internet „chat“-a. Kanali ličnog uticaja su uspešni, jer pružaju mogućnost za lično obraćanje i povratnu spregu.

Neki kanali ličnog uticaja su kontrolisani direktno od preduzeća. Na primer, prodavci preduzeća kontaktiraju sa kupcima na ciljnom tržištu. Ali druge lične komunikacije o proizvodu mogu doći do kupaca preko kanala koje direktno ne kontroliše preduzeće. Ovi kanali ličnog uticaja se mogu dalje podeliti na: 1) kanale zastupnika, 2) kanale eksperata i 3) kanale društvene komunikacije.[40]

Kanali zastupnika sastavljeni su od sopstvenih prodavaca i drugih plaćenih predstavnika organizacije, koji imaju zadatak da vrše uticaj na tržište kako bi ostvarili prodaju. **Kanali eksperata** su sastavljeni od ljudi čiji će se stavovi verovatno respektovati od potencijalnih kupaca i obuhvataju nezavisne autoritete i savetnike kao što su grupe potrošača, istraživački instituti, vodeći časopisi, kao i druge osobe koje organizacija ne plaća, ali koje komentarišu o vrednosti proizvoda. **Kanale društvene komunikacije** sačinjavaju susedi, prijatelji, članovi porodice, poslovna udruženja, kao i referentne grupe koji razgovaraju sa kupcima. Ovaj zadnji kanal, poznat kao **usmeni (od usta do usta) uticaj** ili **širenje glasina**, je najubedljiviji u mnogim oblastima proizvoda i usluga.

Lični uticaj ima poseban značaj u dve situacije. Prva podrazumeva kategorije proizvoda koji su skupi, rizični ili koji se ne kupuju često. Na primer, kupci automobila i glavnih aparata za domaćinstvo često zaobilaze masovne medije u traganju za mišljenjima upućenih ljudi. Druga podrazumeva situaciju kada proizvod sugeriše nešto o statusu ili ukusu korisnika. Ljudi često pitaju druge da im preporuče lekara, advokata, arhitektu, restoran ili hotel. Ako smo sigurni u neku preporuku, uglavnom i reagujemo na predlog. U takvim slučajevima, predlagatelj je od koristi kako onome ko nudi usluge, tako i onome kome su te usluge potrebne. Onima koji nude usluge svakako je u interesu da izgrade jake izvore koji će ih preporučivati. Ugostiteljski proizvodi se često posmatraju kao rizični, jer ne mogu biti isprobani pre korišćenja. Prema tome, često se traže lični izvori informacija pre nego što neko ku-

pi paket aranžaman, odabere restoran ili ostane u hotelu.

Preduzeća mogu da preduzmu nekoliko koraka da stimulišu kanale ličnog komuniciranja da rade u njihovu korist. Mogu da posvete dodatni napor da prodaju njihove proizvode dobro poznatim ljudima ili preduzećima, koji, u stvari, mogu da utiču na druge da kupe. Mogu da kreiraju *vođe mišljenja* - ljude čija se mišljenja traže i uvažavaju od drugih - putem snabdevanja određenih ljudi sa proizvodima po privlačnim uslovima. Preduzeća mogu delovati preko onih koji su uticajni u sredini, kao što su razni predstavnici udruženja, klubova, organizacija, institucija. Ili razviti propagandu koja ima visoku „vrednost konverzacije”. Konačno, firma može da pokuša da upravlja usmenim komunikacijama, pronalazanjem šta potrošači kažu drugima, preduzimanjem prigodnih akcija da zadovolji potrošače i otkloni probleme i pomaganjem potrošačima u tražanju za informacijama o firmi i njenim proizvodima. Uobičajena forma lične komunikacije koju koriste hoteli je da se zamole važni gosti, potencijalni gosti i članovi društvene zajednice na zajednički ručak ili večeru sa generalnim menadžerom. Kreativna i uvek uspešna verzija je da se obeduje u kuhinji, gde goste pozdravlja šef, poslužuje pripremljeni obed i čini sve da se osećaju „kao kod kuće”. [41]

Ono što je možda najvažnije to je da vam lična komunikacija omogućava da *slušate* isto tako kao i što pričate, što je posebno važno kada ne možete sa sigurnošću da unapred tvrdite da poznajete potrebe i očekivanja kupaca. S druge strane, skupa je i potrebno joj je dugo vremena da dođe do šireg auditorijuma. Takođe, često je loše prilagođena za senzitivne informacije, kao što je promocija određenih proizvoda za negu zdravlja ili drugih proizvoda i usluga o kojima potencijalni kupci radije ne bi da diskutuju sa bilo kim drugim.

2. Kanali bezlične komunikacije. To su mediji koji prenose poruke bez ličnog kontakta ili povratne sprege. Oni obuhvataju masovne i selektivne medije, atmosfere i događaje. *Masovni i selektivni mediji* se sastoje od štampanih medija (novine, časopisi, direktna pošta), prenosnih medija (radio, televizija), mreže (telefonska, kablovska, satelitska TV, bežična), elektronskih medija (audiokasete, videokasete, videodisk, CD-ROM, web stranica) i izložbenih medija (panoi, znaci, poster). Masovni mediji su usmereni na velike, često neizdiferencirane auditorijume; selektivni mediji su usmereni na specijalizovane auditorijume. Većina neličnih poruka šalje se preko plaćenih medija.

Atmosfera su namerno dizajnirane sredine koje stvaraju ili pojačavaju kupčevu sklonost ka kupovi-

ni ili potrošnji proizvoda. Holovi hotela sa luksuznim lusterima, teškim tepisima, mermernim stubovima, cvetnim aranžmanima, originalnim umetničkim radovima, luksuznim nameštajem itd. svakako odražavaju atmosferu luksuza i pojačavaju percepciju kupca da je hotel sa pet zvezdica.

Događaji su priređivanje prilika koje komuniciraju određene poruke ciljnom auditorijumu. Na primer, službe za odnose sa javnošću aranžiraju konferencije za štampu, velika otvaranja, šou programe i izložbe, javna putovanja i druge događaje, da bi ostvarile specifične efekte komuniciranja sa auditorijumom.

Bezlično komuniciranje utiče direktno na kupce. Uz to, korišćenjem masovnih medija često indirektno utiče na kupce putem izazivanja više lične komunikacije. Masovne komunikacije utiču na stavove i ponašanje preko dvofaznog toka komunikacije (vidi sliku 6-6). U ovom procesu, komunikacije najpre teku od televizije, časopisa i ostalih masovnih medija do lidera mišljenja, a onda od ovih lidera mišljenja do ostalih (dvofazni tok procesa komunikacije). Tako lideri mišljenja posreduju između masovnih medija i njihovog auditorijuma i prenose poruke ljudima koji su manje izloženi medijima. To sugeriše da masovni komunikatori treba da usmere njihove poruke direktno na vođe mišljenja, prepuštajući njima da prenesu poruke ostalima. (Tako farmaceutske firme prvo pokušavaju da promovisu njihove nove lekove najuticajnijim lekarima).

Sa masovnim komunikacijama mnogo je brži put do masovnog auditorijuma. Druga velika *prednost* je konzistentnost; poruke će svaki put preneti istu stvar, što nije slučaj sa ličnom prodajom ili većinom napora vezanih za odnose sa javnošću. Treće, troškovi kontaktiranja pojedinaca preko masovnih medija su, isto tako, znatno niži. Naravno, i masovno komuniciranje pati od nekoliko *nedostataka*. Prvo, ono je u suštini pasivno; ono ne može biti agresivno na isti način kao što može biti lična prodaja ili neki metodi unapređenja prodaje. Drugo, masovno komuniciranje ne može da ponudi bilo kakav mehanizam za direktnu ili hitnu povratnu spregu. Ono je jednosmerno. Verodostojnije je da će se dobiti negativna povratna sprega kada je već suviše kasno, u vezi sa izgubljenim mogućnostima prodaje. I treće, nemoguće je adaptirati masovno komuniciranje potrebama i očekivanjima individualnih potrošača. [42]

4.5 Povratna sprega i smetnje u kanalu komuniciranja i nekontrolisano komuniciranje

Da bi saznao sa kojom tačnošću je poruka primljena i posledice koje je ona izazvala, pošiljalac mora

da ima *povratnu spregu* od primaoca. Povratna sprega u modelu predstavlja izmenu mesta u inicijalnom odnosu pošiljalac - primalac. Inicijalni pošiljalac sada postaje primalac i inicijalni primalac, pošiljalac. U direktnom komuniciranju, poruka se šalje i prima simultano. U drugim slučajevima, kao npr. povratna sprega o propagandnoj kampanji može biti vremenski sasvim udaljena od transmisije poruke. Povratna sprega kaže koliko je uspešno podeljena ideja i pruža informaciju koja je nužna za odlučivanje da li da se modifikuje poruka ili dokrajči dalja transmisija. Povratna sprega može da sugeriše promene u programu promocije ili u samoj ponudi proizvoda.

Posle slanja poruke, komunikator treba da ispita njen *efekat* na ciljni auditorijum. To podrazumeva raspirivanje kod članova ciljnog auditorijuma o tome da li se sećaju poruke, koliko su je puta videli/čuli, šta misle o poruci, njihovi raniji i sadašnji stavovi o proizvodu i firmi. Komunikator će takođe želeći da izmeri ponašanje koje je proizašlo iz poruke - koliko ljudi kupuje proizvod, razgovara sa drugim o njemu ili posećuje prodavnicu.

Krećući se kroz kanal komunikacije, poruka je predmet uticaja eksternih stimulansa kao i stimulansa koji dovode do zabune u kanalu. Ovi stimulansi se prepliću sa prijemom poruke u njenoj čistoj i originalnoj formi. Takve smetnje (uplitanja) nazivaju se *šumovima* ili *bukom*. Šumovi ne moraju uvek da utiču na prijem poruke na negativan način. U načelu, šumovi su nepoželjni pošto se ne mogu lako kontrolisati od pošiljaoca.[43]

Prethodno izlaganje o elementima pretpostavlja da komunikatori kontrolišu proces komunikacije. Ali, niko ne može da kontroliše sve poruke o svojim proizvodima i samoj firmi, koje dopiru do sadašnjih i potencijalnih kupaca. *Nekontrolisana komunikacija* iz određenih izvora može bitno da uspori promocioni napredak, npr. povećana pažnja određenih medija. *Usmena propaganda*, kada potrošači međusobno razgovaraju o proizvodu, je jedna od najmoćnijih promocija koju proizvodi ikada mogu da imaju, koja je uvek van kontrole komunikatora. U nekim slučajevima, ona je najmoćnija, može da pomogne, ali i da nanese velike štete. *Konkurenti* takođe šalju poruke sadašnjim i potencijalnim kupcima preko lične prodaje i masovnih komunikacija.

5 UTVRĐIVANJE UKUPNOG BUDŽETA ZA MARKETING KOMUNIKACIJU

Određivanje iznosa koji će se potrošiti na promociju predstavlja jednu od najtežih marketing odluka. Dobro poznat i vrlo prikladan citat koji se pripisu-

je mnogima, između ostalih i Johnu Wanamakeru, magnatu u poslovanju sa robnim kućama, glasi: „Znam da je pola mojih propagandnih aktivnosti bilo uzaludno, samo ne znam koja je polovina u pitanju. Potrošio sam \$2 miliona za propagandu i ne znam da li je to polovina potrebnog ili dva puta više”. [44]

Koliko bi kompanija trebalo da potroši na promociju svojih proizvoda i usluga? Teorijski, odgovor je jednostavan. Trebalo bi da nastavi da troši novac na promociju sve dotle dok se ne dostigne tačka gde dodatni troškovi proizvodnje i promocije proizvoda postaju veći od prihoda od prodaje koji on stvara, tj. sve dotle dok marginalni trošak ne bude veći od marginalnog prihoda, u ekonomskom smislu. U praksi nije lako utvrditi ovu tačku i marketing menadžer će se odlučiti za jedan od nekoliko tradicionalnih pristupa za utvrđivanje budžeta.

Utvrdjivanje idealnog iznosa za budžet je teško, jer ne postoji precizan način za merenje egzaktnih rezultata ulaganja u promociju. Menadžeri često pretpostavljaju da postoji direktna povezanost između ulaganja u promociju i prodaje, što je malo verovatno. Nekoliko faktora utiče na taj odnos, uključujući tu cilj promocije, efekte praga, prenosne (odložene) efekte, efekte istrošenosti, efekte opadanja, slučajne događaje.

Uloga budžeta za komunikaciju je ista, bilo da se radi o multinacionalnoj organizaciji koja svoju delatnost obavlja na brojnim međunarodnim lokacijama ili o maloj proizvodnoj jedinici u ruralnom području. Oba tipa organizacije žele da osiguraju najveću efikasnost sa svakim evrom koji alociraju na promotivne aktivnosti. Budžeti za promociju služe za nekoliko korisnih i važnih funkcija: 1) da obezbede detaljnu projekciju budućih izdataka, 2) da obezbede kako kratkoročne tako i dugoročne smernice za menadžment i 3) da obezbede metod za praćenje i kontrolu promocijnih izdataka poređenjem stvarnih i projektovanih izdataka.[45]

Postoje dve odluke koje treba doneti. Prva se odnosi na to koliko bi od finansijskih resursa sa kojima raspolaže organizacija trebalo da se alocira na promociju tokom sledećeg perioda. Druga se odnosi na to koliko bi od ukupnog iznosa trebalo da se alocira na svako individualno sredstvo komunikacionog miksa.

Imajući u vidu teškoće tačnog predviđanja reagovanja prodaje na ulaganja u promociju, preduzeća obično utvrđuju budžet korišćenjem procene, iskustva sa analognim situacijama ili heuristiku kao vodič za utvrđivanje budžeta. Navešćemo nekoliko uobičajenih metoda koji se koriste za utvrđivanje ukupnog budžeta za promociju i propagandu

posebno: 1) metod procenta od prodaje, 2) metod sve što može da se izdvoji za promociju, 3) metod konkurentskog pariranja i 4) metod cilja i zadatka.[46] Svaki od ovih metoda ima svoje prednosti i nedostatke. Bez obzira na korišćeni metod, utvrđivanje budžeta za sve promotivne aktivnosti je težak zadatak, koji zahteva veštinu i iskustvo, ali uočavanjem nekih osnovnih pravila mogu se izbeći mnoge zamke. Trebalo bi napomenuti da nijedan od metoda ne treba posmatrati izolovano.

5.1 Metod procenta od prodaje

Zbog svoje jednostavnosti, najčešće korišćen metod u prošlosti i još uvek je procenat od prodaje. Metod ima nekoliko varijanti: fiksni procenat ili procenat koji varira prema okolnostima od prošle, sadašnje ili projektovane (očekivane, anticipirane) prodaje bilo u vrednosnom ili fizičkom obimu.[47] Ulaganja u promociju se mogu kretati od 20% do 30% od prodaje u farmaceutskoj i kozmetičkoj industriji do samo 2% ili 3% u proizvodnji mašina alatljika. U okviru svake grane, opet, moguće je naći firme koje troše mnogo ili malo.

Razlozi za šire korišćenje ovog metoda planiranja troškova privredne propagande i promocije uopšte su što: 1) u osnovi, polazi od određenog funkcionalnog odnosa troškova privredne propagande i prodaje, 2) omogućava kontrolu efekata privredne propagande i njihovo modifikovanje, ako se za to ukaže potreba, 3) uz pretpostavku da i ostala preduzeća u grani koriste isti metod za planiranje troškova privredne propagande, omogućava strategijsko prilagođavanje uslovima konkurencije na tržištu i 4) obračun i kontrola se računovodstveno vrlo lako obavljaju.

Pa ipak, uprkos ovih prednosti, metod predstavlja vrlo mehanički pristup odlučivanju i teško ga je analitički podržati. **Slabosti** metoda su, prvo, što se koristi cirkularno rezonovanje po kome prodaja određuje promociju, a ne obrnuto; promocija se posmatra kao **posledica (rezultat)**, a ne kao **uzrok** prodaje. Takav metod dovodi do budžeta kojeg zapravo ne određuju mogućnosti tržišta, već raspoloživost sredstava. Drugo, što će raspoloživa sredstva varirati sa fluktuacijom prodaje, veoma malo se može uraditi na dugoročnom planiranju programa propagande. Ovaj metod sledi procikličnu politiku propagande: visoki izdaci za propagandu pri visokom prometu u prošlosti, niži izdaci za propagandu pri nezatnoj ranijoj prodaji. Treće, pošto će sredstva varirati prema onome šta firma može da pruži, ne postoje uslovi za angažovanje u kontracikličnoj propagandi. Četvrto, ne postoji jasna logična cifra koju treba koristiti. Uz to, u metodu je im-

plicitna činjenica da kada se jednom odredi procenat, isti će se kruto slediti. Ova nefleksibilnost je očito nepoželjna u suočavanju sa menjajućim ciljevima i tržišnim uslovima i verovatno da dovodi do previđanja karakterističnih mogućnosti. Konačno, koristeći procenat od prodaje kao metod za planiranje troškova propagande i poromocije uopšte, postoji tendencija da se sredstva alociraju na isti način, a ne na nešto konstruktivniji način kao što je na bazi oportuniteta.[48] Korišćen nepromišljeno, ovaj metod budžetiranja je još jedna primena precizno pogrešnog (naspram približno tačnog) odlučivanja.

Metod procenta od prodaje je takođe teško koristiti za uvođenje novih proizvoda. Ako ne postoji istorija proizvoda, nema osnove za utvrđivanje budžeta. Projekcija buduće prodaje može biti teška, posebno ako je proizvod visoko inovativan i/ili ima fluktuirajuću zakonitost prodaje.

Procentni metod služi pre kao orijentacija za probno izučavanje potrebnih sredstava za promociju, samo kao početak odgovora na pitanje koliki treba da budu troškovi promocije, a nikako kao konačan odgovor. Funkcioniše zadovoljavajuće kada su uslovi na tržištu veoma stabilni. Takva situacija je pre izuzetak, a ne pravilo na današnjem tržištu. Ne uzima se u obzir nivo ulaganja u promociju od strane konkurencije. Akcije konkurencije, kao i kod drugih elemenata marketing miksa, moraju i ovde biti ocenjene.

5.2 Metod sve što može da se izdvoji za promociju

Još uvek nije neuobičajeno da se u turizmu troškovi promocije određuju na ad hoc bazi, uz neznatan napor ili bez njega da se taj iznos planira. Kriterijum je „ono što sada možemo da izdvojimo”. Ovaj metod se verovatno više koristi nego što bi trebalo. Po njemu se za promociju izdvaja onoliko sredstava koliko se u datom momentu može. To je veoma arbitraran metod koji, iako ima prednost što je jednostavan za primenu, istovremeno na neki način osigurava da se firma u propagandi angažuje onoliko koliko može. Metod ne vodi računa o promociji kao instrumentu marketinga. Ako opadaju prodaja i profit, firma će alocirati manje novca za promociju u vreme kada bi ona trebalo da bude najkorisnija. Obrnuto, kada je poslovanje dobro, firma će potrošiti više novca za promociju. Ovo je u suprotnosti sa onim što ima smisla sa aspekta logike. Sredstva namenjena promociji su rezidualna veličina, neka vrsta „finansijskih restlova”. Naravno, ako se može dokazati da promocija ima veću vrednost, naćiće se dodatni novac za ulaganja u promociju, tako da se

ograničenje finansijske prirode u neku ruku može smatrati veštačkim. Metod polazi od pretpostavke da je prodaja nezavisna od ulaganja u promociju. Nema mišljenja da bi promocija mogla da utiče na prodaju. Ne razmatra se zadatak koji bi trebalo da obavi funkcija propagande/promocije, otuda je velika verovatnoća da će se potrošiti suviše mnogo ili malo na promociju. Metod sugerise da menadžment ne može stvarno da sagleda koristi od promocije. Jedini razlog zašto je promocija uključena u finansijski plan je što bi njeno odsustvo bilo teško objasniti (opravdati).

Metod je uobičajen među malim firmama. Na žalost, koristi se i u velikim firmama, posebno onima koje nisu marketing orijentisane i ne shvataju ulogu promocije. Na primer, mnoge firme visoke tehnologije usmeravaju se na razvoj novog proizvoda i pretpostavljaju da će proizvod, ako je dovoljno dobar, sam sebe prodavati. U ovim firmama, za obavljanje zadataka promocije može se izdvajati malo novca.

Dve osnovne **slabosti** ovog metoda su, prvo, što ne stimulira razvoj dugoročnog planiranja troškova promocije (iznosi koji se u tu svrhu troše mogu veoma mnogo da variraju iz godine u godinu i ove varijacije se ne mogu lako predvideti), i drugo, verovatno će se prevideti kratkoročne mogućnosti promocije. Uprkos ovim slabostima, metod se dosta koristi, čini se bez problema. Ipak, teškoće će se verovatno pojaviti kada prihod od prodaje počne da opada. Suočeni sa ovom situacijom, instinktivna reakcija je da se potroši manje na „luksuz” kao što je promocija. Ali, svako smanjenje u iznosu promocije može dobrim delom da vodi daljem opadanju prodaje. Efekti korišćenja ovog metoda u takvoj situaciji će, prema tome, verovatno biti kumulativni.[49] Mada ovaj metod može da ima za rezultat preterano trošenje na propagandu, on vrlo često ima za rezultat nedovoljno ulaganje u propagandu i promociju u celini.

5.3 Metod konkurentskog pariranja

Kada se primeni pristup **konkurentskog pariranja** (još se označava kao **konkurentsko nadmetanje** ili **delenje tržišta**), onda se sredstva za privrednu propagandu i promociju uopšte utvrđuju u zavisnosti od troškova konkurenata. Promocija se ovde koristi kao defanzivno sredstvo za održavanje konkurentске pozicije organizacije. Mogu se prihvatiti dva stanovišta: 1) utvrditi iznos sredstava koji će da bude jednak ili približno jednak troškovima konkurenata ili 2) utvrditi sredstva za promociju na osnovu racia učešća na tržištu prema učešću promocije. Da

bi se koristio ovaj drugi metod, treba prikupiti podatke o ukupnoj prodaji i ukupnim promotivnim naporima svih organizacija na tržištu. Ako se učini - kada se prikupe sve informacije - da postoji korelacija između ulaganja u promociju i kasnije prodaje, moguće je da se kasnije aproksimativno izračuna koliko je potrebno uložiti sredstava u promociju, da bi se ostvario neki dati udeo na tržištu. Neke organizacije nastoje da troše više od svojih konkurenata na promociju, koristeći je kao ofanzivno sredstvo za održavanje svoje konkurentске pozicije. Nijedan od prednjih prilaza nije dobar, pošto potrebe konkurenata za promocijom nikada nisu sasvim iste.

Primena ovog metoda ima dva **opravdanja**. Prvo je da troškovi konkurenata na neki tajanstveni način predstavljaju ono što je poznato kao kolektivna pamet grane. Ovaj argument polazi od toga da rivali znaju šta rade i da su njihovi ciljevi isti. Zaista, pošto normalno postoji velika razlika među konkurentima u odnosu promocija - prodaja, prosek grane je često bez značaja. Drugo je što se podržavanjem konkurentskog pariranja minimizira agresivna akcija i izbegava rat promocijom.[50]

Nažalost, nijedan od navedenih argumenata nije validan. Verovanje da su konkurenti bolje upoznati o tome koliko bi kompanija trebalo da potroši za promociju nego sama kompanija, nije osnovano. Kompanije se umnogome razlikuju i svaka ima svoje specifične potrebe za promocijom. Konačno, ne postoje dokazi da budžeti koji su zasnovani na pariranju konkurenciji sprečavaju promotivne ratove. Metod uzima u obzir konkurenciju, što dovodi do stabilnosti na tržištu minimizirajući marketing ratovanje.

U praksi, za oba argumenta nedostaje potvrda. Jedino pravo opravdanje za zasnivanje dodele sredstava za propagandu i promociju prema sredstvima koje izdvaja konkurent je ako organizacije posluju u istim tržišnim uslovima, imaju sasvim iste mogućnosti, slede iste ciljeve, imaju istu reputaciju, nameravaju da alociraju sredstva za propagandu i promociju na isti način na iste medije i posluju na isti način. Međutim, čak i ako se prihvati da su zadovoljeni ovi uslovi (što je samo po sebi dosta neverovatno), onda još uvek postoji mogućnost da je konkurent na koga se ugledamo nerazumno alocirao svoja sredstva. Sem toga, postoje dve praktične teškoće u sprovođenju ovog metoda. Preduzeća obično imaju nekih tajni u svom finansijskom poslovanju i verovatno će biti problema oko otkrivanja iznosa koji konkurent namerava da potroši na propagandu u idućem periodu. Konačno, i da je ta informacija dobijena, imitator možda neće imati toliko sredstava koliko je potrebno da bi mogao uspešno da parira konkurentu.[51]

Još jedna teškoća je što standard treba da predstavljaju budućí, a ne prošli troškovi propagande konkurenata. Baziranje budućih planova na prošlim rezultatima drugih je pre reaktivan nego proaktivan pristup. Ovi troškovi se obično ne mogu odrediti dovoljno brzo ili sa dovoljno tačnosti da bi bili od koristi za planiranje sredstava za propagandu. Takođe, nema garancija da će konkurenti nastaviti da slede svoje sadašnje strategije. Dalje, nema garancije da konkurent neće povećati ili smanjiti sopstvena sredstva, bez obzira šta će da urade ostala preduzeća. Konačno, konkurentsko pariranje ne može izbeći promocione ratove (npr. Coca Cola i Pepsi Cola).

Prema tome, mada je nesumnjivo korisno poznavati iznos sredstava koji konkurenti izdvajaju za propagandu i promociju, to samo po sebi ne obezbeđuje ispravno merilo koliko sredstava treba za njih izdvojiti. Čak je veoma opasno ako se ovaj metod bukvalno primenjuje. Radije treba slediti svoj pravac, pri čemu opet treba budno pratiti šta radi konkurencija. Nikada nije mudro ignorisati konkurenciju.

5.4 Metod cilja i zadatka

Pristup koji je korišćen kod prethodnih metoda, ovde se iz osnova menja. Umesto da se odredi ukupan iznos sredstava za propagandu i promociju uopšte i onda arbitrarno alocira po proizvodima, prodajnim teritorijama i slično, po ovom metodu se zahteva da se sredstva utvrde na osnovu troškova koji su potrebni da bi se ostvarili ciljevi komuniciranja. Prvo se utvrđuje cilj, a onda detaljno razrađuje šta treba uraditi da bi se cilj ostvario. Resursi koji su potrebni radi ostvarivanja svakog cilja se onda agregiraju u ukupan budžet. Zbir svih troškova promocije predstavlja nivo neophodnih ulaganja za ostvarivanje ciljeva promocije koji su ranije utvrđeni u planu marketing komunikacija. Zajednički nedostatak prednjih metoda je što promociju ne tretiraju kao sredstvo za postizanje utvrđenih ciljeva poslovanja. Zadatku promocije se poklanja mala pažnja. Metod zadatka, koji se često naziva metod cilja, upravo polazi od toga - od konkretnog zadatka koji treba da se obavi (npr. povećanje nivoa svesnosti proizvoda na 60% od ukupnog tržišta ili povećanje prodaje za 10%) i utvrđuje budžet koji je potreban da bi se ostvario postavljeni cilj. Ovde se promocija posmatra kao uzrok, a ne kao posledica porasta obima prodaje.

Ovim metodom preduzeće utvrđuje svoje ciljeve promocije, zadatke za ostvarivanje ovih ciljeva i troškove promocije za obavljanje ovih zadataka. Metod ima pet *faza*: [52]

- Utvrđivanje ciljeva komuniciranja.
- Određivanje zadataka koji se moraju obaviti da bi se ostvarili ovi ciljevi. Ti zadaci se mogu odnositi na propagandu u različitim medijima, unapređenje prodaje i/ili ostalih elemenata promociionog miksa, svaki sa ulogom koju obavlja.
- Određivanje troškova za obavljanje ovih zadataka.
- Ispitivanje odnosa između troškova i ciljeva, kako bi se odredilo da li su troškovi za postizanje ciljeva opravdani i da li preduzeće može da podnese te troškove.

• Ako je nužno, revidirati ciljeve i metode na nivo koji preduzeće može da podnese.

Generalni cilj promocije je pomeranje krive tražnje u korist proizvoda preduzeća. Neki prodavci koriste promociju, pre svega, kao sredstvo za ostvarivanje vođstva prodaje ili pobuđivanje interesa kod potrošača. Drugi žele da ostvare određeni nivo prometa mušterija i prodaje tokom određenog perioda. Neki opet žele da utvrde ili zadrže prestiž marke, proizvoda ili destinacije.

Utvrđivanje tipa i obima promocije koja je potrebna da bi se ostvarili navedeni ciljevi je veoma težak deo ovog metoda i da bi se ova faza uspešno obavila često su potrebna detaljna izučavanja promocije i poslovanja uopšte. Često se iskustvo smatra kritičnim faktorom.

Određivanje ukupnog iznosa troškova za program promocije je prilično mehanički posao. Kada se dođe do iznosa troškova, mora se doneti odluka da li je firma finansijski sposobna da uloži toliko sredstava u promociju. Značajna razlika između ovog i drugih metoda je u tome što metod cilja i zadatka „sastavlja” dok drugi samo „rašćlanjaju” budžet.

Važan *problem* je da se izmeri vrednost ciljeva i da se utvrdi da li su oni vredni verovatnih troškova. Drugim rečima, kakav intenzitet tražnje (tj. kakva pozicija i oblik krive tražnje) je ekonomski opravdan cilj?

Velika razlika između metoda cilja i zadatka i ostalih metoda je njegova fleksibilnost. Metod se malo koristi, jer zahteva vreme i napor potreban za pažljivo sastavljanje budžeta. Od opisanih metoda, ovaj je jedini koji se, s pravom, može nazvati budžet.

6 ODREĐIVANJE MIKSA MARKETING KOMUNIKACIJA

Preduzeće sada mora da podeli ukupni budžet za promociju između glavnih sredstava za promociju - propagande, lične prodaje, unapređenja prodaje, odnosa sa javnošću i direktnog marketinga. Koncept

IMC sugerira da preduzeće mora pažljivo da kombinuje sredstva promocije u koordinirani **promocioni (komunikacioni) miks**. Ali, kako preduzeće može da odredi koju će kombinaciju (miks) sredstava promocije da koristi. Treba li više istaći propagandu ili ličnu prodaju? Kada treba ponuditi rabate za promociju? Treba li da sve promocijne aktivnosti budu koordinirane? Preduzeća u istoj grani umnogome se razlikuju u oblikovanju njihovog promocijnog miksa. Da bi doneo ove odluke, menadžer mora da poznaje prirodu svakog sredstva promocije. Svako od njih ima jedinstvene karakteristike i troškove.

Centralni elemenat programa promocije je sama promocija. **Propaganda** se sastoji od propagandne poruke i ilustracije u štampanim medijima koje treba da vidi i čuje ciljani auditorijum. Napori **lične prodaje** zavise od karakteristika i sposobnosti prodajnog osoblja. Aktivnosti **unapređenja prodaje** se sastoje od specifičnih detalja podsticanja kao što su kuponi, uzorci i nagradne igre. Napori **odnosa sa javnošću** se odmah vide u opipljivim elementima kao što su saopštenja za javnost, a akcije **direktnog marketinga** zavise od pisanih, usmenih i elektronskih formi isporuke. Oblikovanje promocije ćeigrati glavnu ulogu u određivanju poruke koja će da se komunicira auditorijumu. Ova aktivnost oblikovanja se često posmatra kao korak koji zahteva najviše kreativnosti. Uz to, uspešna oblikovanja su često rezultat razumevanja interesa kupaca i njihovog ponašanja pri kupovini. Sva sredstva komunikacije (promocije) imaju mnogo alternativa za oblikovanje. Propaganda, na primer, može da koristi u svojim apelima strah, humor ili druge emocije. Slično, direktni marketing se može oblikovati za različite nivoe ličnih apela. Jedan od izazova integrisanog marketinga komuniciranja je da svaku promotivnu aktivnost oblikuje da komunicira istu poruku, drugim rečima da „govori jednim glasom”.

Najbolji primer za to je korišćenje pojedinih muzičkih instrumenata i njihovo uklapanje u orkestar. Individualni muzički instrumenti, kao što su saksofon, truba ili klavir, kada sviraju sami mogu biti divni, pa ipak efekat može biti veličanstven kada je više instrumenata vešto uklopljeno u ansambl. Divni kao što su, muzički instrumenti su ograničeni u njihovom rasponu proizvodnje zvuka. Međutim, dostignuća u tehnologiji kompjutera učinila su proizvodnju zvuka danas zaista neograničenom. Kompjuterski sintisajzeri kombinovani sa konvencionalnim instrumentima i veštima izvođačima nude nenadmašne rezultate za dirigente koji su dovoljno obrazovani i hrabri da koriste sva sredstva koja su im na raspolaganju. Tako je i sa integrisanim mar-

keting komunikacijama. Individualni elementi komunikacionog miksa (propaganda, lična prodaja, unapređenje prodaje, odnosi sa javnošću, direktni marketing) mogu prilično dobro samostalno da funkcionišu, ali efekti su mnogo jači kada menadžeri orkestriraju brojna sredstva komunikacije u koordinirani program.[53]

Specifična kombinacija može da varira od jednostavnog programa koji koristi jedno sredstvo do sveobuhvatnog programa koji koristi sve forme promocije. Olympics je postao vrlo vidljiv primer sveobuhvatno integrisanog programa komunikacije. Pošto se Igre ponavljaju svake dve godine (naime, zimske i letnje se naizmenično organizuju svake četvrte godine), promocija je skoro kontinualna. U program su uključene propagandne kampanje, napori lične prodaje od strane Olimpijskog komiteta i organizatora, aktivnosti unapređenja prodaje kao što su povezani proizvodi i sponzorstvo, programi odnosa sa javnošću kojima upravljaju gradovi domaćini i napori direktnog marketinga koji ciljaju na različite auditorijume uključujući vlade, organizacije, firme, sportiste i pojedince. U ovoj fazi, takođe je važno da se oceni relativni značaj različitih sredstava. Mada je poželjno da se koristi i integriše nekoliko formi promocije, neke moraju da zaslužuju posebnu pažnju. Olympics, na primer, poklanja izuzetnu pažnju odnosima sa javnošću i publicitetu.[54]

Kada je završeno oblikovanje svakog elementa promotivnog programa, važno je da se odredi najpovoljnija dinamika njihovog korišćenja. **Dinamička promocije** opisuje redosled po kojem se svako promotivno sredstvo uvodi u kampanju i frekvencija njegove upotrebe tokom kampanje. Na dinamiku promocije može uticati mnogo faktora, između ostalih sezonalnost i aktivnosti konkurencije u ovoj oblasti. Skijaški centri, odmarališta i avio-prevoznici će smanjiti njihovu promotivnu aktivnost tokom „mrtve” sezone. Slično, restorani i prodavnice će verovatno povećati njihovu promotivnu aktivnost kada novi konkurent uđe na tržište.[55]

Postoji teorijski optimalan način za podelu sredstava namenjenih promociji između raspoloživih elemenata. Jednostavno rečeno, treba potrošiti svaki dinar na promocijni elemenat koji ima najveći marginalni uticaj na cilj kojem se teži. Svaki raspoloživi dinar trebalo bi tako da se oceni prema marginalnom prinosu raspoloživom od svakog promocijnog elementa. Miks će biti optimalan, kada je budžet sasvim raspoređen na takav način da poslednji dinar potrošen na svaki promocijni elemenat ostvaruje isti prinos. Menadžer marketinga treba da pomera ulaganja od elemenata promocije sa rela-

tivno malim marginalnim rezultatima, ka onim sa relativno velikim marginalnim rezultatima, da bi povećao svoj ukupni uticaj. Ovo je teorijski lako definisati, ali je praktično teško izvodljivo. Postoje, međutim, brojni faktori koji mogu da usmere ljude iz marketinga i promocije u pravcu optimalnog miksa. Ti faktori su: 1) raspoloživa finansijska sredstva za promociju, 2) priroda proizvoda, 3) karakteristike ciljnog auditorijuma, 4) faza ŽCP, 5) faza spremnosti kupca za kupovinu, 6) odabrana strategija promocije i 7) priroda konkurencije.

7 SPROVOĐENJE I OCENA PROGRAMA PROMOCIJE

Idealno sprovođenje programa promocije, kao što je ranije prikazano na slici 13-2, podrazumeva testiranje svakog oblikovanja pre njegove stvarne upotrebe (*pretestiranje*), kako bi se izvršile eventualne promene i modifikacije koje poboljšavaju njegovu efektivnost. Slično, preporučuje se testiranje posle upotrebe (*posttestiranje*) da bi se ocenio uticaj svake promocije i doprinos promocije ostvarivanju ciljeva programa. O ovim testovima biće reči kasnije.

KRATAK PREGLED SADRŽAJA GLAVE

Savremeni marketing zahteva više od razvoja dobrog proizvoda, formiranja privlačne cene i zalaganja da taj proizvod bude dostupan ciljnom tržištu. Kompanije takođe moraju jasno i uverljivo da komuniciraju sa postojećim i potencijalnim kupcima i javnošću. Da bi se celokupan proces komunikacija koordinirao i da bi se njime upravljalo, potrebne su integrisane marketing komunikacije (IMC).

Skorija pomeranja ka ciljnom ili marketingu 1:1, povezana sa dostignućima u informacionoj i komunikacionoj tehnologiji, izvršila su dramatičan uticaj na marketing komunikacije. Kako su marketing komunikatori usvajali brojnije ali vrlo fragmetirane medije i kombinacije elemenata promocije da bi dosegli njihova različita tržišta, sve su više rizikovali da kreiraju komunikaciju „s brda s dola” za potrošače. Da bi to sprečile, mnoge kompanije su prihvatile koncept IMC.

Ukupni miks promocije kompanije, koji se takođe zove njen miks marketing komunikacija, sastoji se od specifične mešavine osnovnih načina komunikacije: propagande, unapređenja prodaje, odnosa s javnošću, direktnog marketinga i lične prodaje. Za svaku firmu i delatnost ova kombinacija može biti različita.

Proces komunikacija čini devet elemenata: pošiljalac, primalac, poruka, mediji, šifriranje, dešifriranje, reagovanje, povratna sprega i buka (šum). Da bi preneli svoje poruke, marketing komunikatori moraju najpre da ih šifriraju i to imajući u vidu kako ih ciljni auditorijum obično dešifruje. Oni, takođe, moraju da emituju poruku kroz efikasan medij koji dopire do ciljnog auditorijuma i razviju kanale za povratne informacije, kako bi pratili reagovanje potrošača na poruku.

U pripremi marketing komunikacija, prvi zadatak komunikatora je da identifikuje ciljni auditorijum i njegove karakteristike. Komunikator zatim mora da odredi ciljeve komunikacije i definiše traženo reagovanje. Reagovanje potrošača na komunikaciju može se predstaviti na osnovu modela AIDA, DAGMAR, hijerarhije efekata i prihvatanja inovacija. Onda treba da se sastavi poruka sa efektivnim sadržajem i strukturom. Moraju se odabrati mediji, kako za ličnu tako i bezličnu komunikaciju. Komunikator mora pronaći veoma kredibilne izvore za slanje poruke. Konačno, komunikator mora razmotriti povratnu spregu, posmatrajući koliki deo tržišta je postao svestan postojanja proizvoda ili usluge, probao ga i zadovoljan je sa njim.

Kompanija mora da odluči koliko da potroši na promociju. Metodi određivanja budžeta za promociju su brojni: metod procenat od prodaje, metod sve što može da se izdvoji za promociju, metod konkurentskog pariranja i metod cilja i zadatka. Svaki od ovih metoda ima svoje prednosti i nedostatke. Najpopularniji je pristup da se potroši onoliko koliko se može, a najbolji da se prema cilju opredeljuju i sredstva za promociju.

Ukupni budžet za promociju sada treba podeliti na pojedine instrumente (sredstva) promocije. Kada odlučuju o miksu marketing komunikacija, marketing komunikatori najpre moraju da utvrde prednosti i nedostatke svakog sredstva komunikacije, kao i tržišnu poziciju kompanije. Oni, takođe, moraju da razmotre brojne faktore koji mogu da usmere ljude iz marketinga i promocije u pravcu optimalnog miksa.

PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBU

1. Mnoge kompanije su prihvatile koncept IMC. Sa kojim glavnim problemima se suočava ova filozofija marketing komunikacije?
2. Opišite devet elemenata procesa komunikacije. Zašto marketing komunikatori treba da poznaju ove elemente?
3. Zašto marketing komunikatori treba da poznaju faze spremnosti ciljnog tržišta?

4. Objasnite kako bi neki lanac hotela mogao da koristi uobičajene metode utvrđivanja ukupnog budžeta za promociju.
5. Zašto veliki hoteli najveći deo svog budžeta za promociju troše na ličnu prodaju?
6. Koje su prednosti i nedostaci metoda cilja i zadatka u utvrđivanju ukupnog budžeta za promociju?

LITERATURA

1. Bruhn, M., Esch, F.-R., Langner, T. (Hrsg.) (2009), Handbuch Kommunikation: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen, Gabler, Wiesbaden, str. 5-6; Bruhn, M. (2004), *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 7., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 200-202; Bruhn, M. (2009), *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 9., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 200-202; Bruhn, M. (2010), *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 10., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 200-202, Bruhn, M. (2012), *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 11., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 200-202.
2. Bruhn, M. (2004), str. 200; Bruhn, M. (2009), str. 200; Bruhn, M. (2010), str. 200; Bruhn, M. (2012), str. 200.
3. Kotler, P. (2000), *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 604; Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Third Edition Prentice Hall-Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 541.
4. Callen, B. (2010), *Manager's Guide to Marketing, Advertising, and Publicity*, McGraw Hill, New York, str. 1-2.
5. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice Hall Europe, London, str. 779-780; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), *Principles of Marketing*, Fourth European Edition, Pearson Education, Harlow, England, str. 720; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), *Principles of Marketing*, twelfth edition, Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 339; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), *Principles of Marketing*, 14 edition, Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 409.
6. Milenković, D. (2003), Preduzimljivost u krvi, „Politika”, petak 7. februar 2003, str. A4.
7. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 780; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2005), str. 721-724; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 399-400; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 409; Shimp, T. A. (2003), *Advertising, Promotion, & Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, Sixth Edition, Thompson / South Western, Mason, Ohio, str. 15-16.
8. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 780-781; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 401; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 410 i 412.
9. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 780-781; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 402; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 414.
10. Belch, G. E. and Belch, M. A. (1998), *Advertising and Promotion*, Fourth Edition, Irwin / McGraw-Hill, New York, str. 9-13; Arens, W. and Bovée, C. L. (1994), *Contemporary Advertising*, Fifth Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, str. 492.
11. Bruhn, M. (1997), *Kommunikationspolitik*, Verlag Vahlen, München, str. 96-97; Busch, R., Dögl, R., Unger, F. (2001), *Integriertes Marketing: Strategie, Organisation, Instrumente*, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 406-407.
12. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. (2006), *Service Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm*, 4th edition, McGraw-Hill International Edition, Boston, str. 485.
13. Bruhn, M. / Georgi, D. (2006), *Services Marketing: Managing The Service Value Chain*, Prentice Hall / Financial Times / Pearson Education, Harlow, England, str. 283.
14. Kurtz, D. L., Clow, K. E. (1998), *Services Marketing*, John Wiley & Sons, New York, str. 422-423.
15. Lovelock, C. H. (2001), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, Fourth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 296; Lovelock, C. H. and Wright, L. (2002), *Principles of Service Marketing and Management*, Second Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 199; Lovelock, C. and Wirtz, J. (2004), *Service Marketing: People, Technology, Strategy*, 5th edition, Prentice - Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 135.
16. Morgan, N. and Pritchard, A. (2000), *Advertising in Tourism and Leisure*, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 8.
17. Middleton, V. T. C. and Clarke, J. R. (2001), *Marketing in Travel and Tourism*, Third edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 218.
18. Bowie, D. and Buttle, F. (2004), *Hospitality Marketing: An Introduction*, Elsevier Butterworth Heinemann, Amsterdam, str. 201.
19. Reid, R. D. and Bojanić, D. C. (2006), *Hospitality Marketing Management*, Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str. 373; Hsu, C. H. C. and Powers, T. (2002), *Marketing Hospitality*, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, str. 268; Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 542; Holloway, J. C. (2004), *Marketing for Tourism*, Fourth Edition, Financial Times - Prentice Hall - Pearson Education, Harlow, England, str. 195.
20. Hudson, S. (2008), *Tourism and Hospitality Marketing: A Global Perspective*, SAGE Publications, London, str. 255.
21. Freyer, W. (2009), *Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft*, 6., überarbeitete und ergänzte Auflage, Oldenbourg Verlag, München, str. 556-557.
22. Schramm, W. (1968), *How Communication Works* u S. H. Britt and H. W. Boyd, eds., *Marketing Management and Administrative Action*, McGraw-Hill Book Company, New York, str. 637.
23. Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 402; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 414.
24. Kotler, P. (2000), str. 551; Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 759; Belch, G. E. and Belch, M. A. (1998), str. 138; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, Twelfth Edition, Pearson - Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 539; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), *Marketing Management*, 14th Edition, Pearson - Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 480; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 403; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 414.
25. Schramm, W. (1968), str. 640.

26. Kotler, P. (2000), str. 551; Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 759; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 539; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 480; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 403; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 414; Belch, G. E. and Belch, M. A. (2003), *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, Sixth Edition, The McGraw-Hill Companies, str. 139; Kinnear, T. C. and Bernhardt, K. (1986), *Principles of Marketing*, Second Edition, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, str. 437; Lamb, C. W., Hair, J. F. and McDaniel, C. (2010), *Marketing*, Tenth Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, USA, str. 478 i 482; Lamb, C. W., Hair, J. F. and McDaniel, C. (2011), *Marketing*, Tenth Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, USA, str. 528; McCabe, S. (2009), *Marketing Communications in Tourism & Hospitality: Concepts, Strategies and Cases*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 28; Fill, C. (2009), *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content*, Fifth Edition, Prentice Hall - Financial Times - Pearson Education, Harlow, England, str. 42.
27. Dunna, S. W. (1975), *Vizuelne komunikacije i ekonomska propaganda*, predavanje na seminaru, Zagreb, str. 17.
28. Koch, J. (1999), *Marketing*, R. Oldenbourg Verlag, München -Wien, str. 337; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 632; Freyer, W. (2009), str. 555.
29. Freyer, W. (2009), str. 554-555.
30. Kerin, R. A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W. and Rudelius, W. (2003), *Marketing*, 7th Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, str. 484; Kerin, R. A., Hartley, S. W. and Rudelius, W. (2013), *Marketing: The Core*, Fifth Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, str. 327.
31. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 542- 553; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 541-558; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 482; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 404-418; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 415-422.
32. Kotler, P. (2000), str. 552; Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 760; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 541-542; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 482; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 404; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 415.
33. Gilligan, C. and Crowther, G. (1976), *Advertising Management*, Phillip Allan Publishers, Ltd., Oxford, str. 13.
34. Strong, E. K. (1925), *The Psychology of Selling*, McGraw-Hill Book Company, New York, str. 9.
35. Lavidge, R. J. and Steiner, G. A. (1961), A model for predictive measurement of advertising effectiveness, *Journal of Marketing*, October, str. 61.
36. Rogers, E. M. (1962), *Diffusion Innovations*, The Free Press, New York, str. 79-86.
37. DeLozier, M. W. (1976), *The Marketing Communications Process*, McGraw-Hill Book Company, New York; Fill, C. (2009), str. 328-332.
38. Bowie, D. and Buttle, F. (2004), *Hospitality Marketing: An Introduction*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 199.
39. Kotler, P. (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Ninth Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 611-616; Kotler, P./Bowenm J./Makens, J. (2003), str. 545-549; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 544-548; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 484-486; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 405-407; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 417-418; Belch, G. E. and Belch, M. A. (1998), str. 182- 189; Belch, G. E. and Belch, M. A. (2003), str. 179-187.
40. Gilligan, C. and Crowther, G. (1976), str. 21; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 548-549; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 487.
41. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 549-550; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 550-551.
42. Bovée, C. L. and Thill, J. V. (1992), *Marketing*, McGraw-Hill, Inc., New York, str. 531.
43. DeLozier, M. W. (1976), str. 22-23.
44. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 554; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 552; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 488; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 412; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 422.
45. Reid, R. D. and Bojanić, D. C. (2006), str. 381.
46. Belch, G. E. and Belch, M. A. (1998), str. 215-232; Belch, G. E. and Belch, M. A. (2003), str. 217-227.
47. Dean, J. (1951), *Managerial Economics*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, str. 364-365.
48. Gilligan, C. and Crowther, G. (1976), str.126.
49. Isto, str. 123.
50. Isto, str. 124.
51. Isto, str. 124-125.
52. Belch, G. E. and Belch, M. A. (1998), str. 229; Belch, G. E. and Belch, M. A. (2003), str. 225-226; Gilligan, C. and Crowther, G. (1976), str. 127.
53. Shimp, T. A. (2003), *Advertising, Promotion, and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, Sixth Edition, Thompson/South-Western, Masson, Ohio, str. 1-17
54. Kerin, R. A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W. and Rudelius, W. (2003), str. 487.
55. Isto, str. 488.

UPRAVLJANJE MASOVNIM KOMUNIKACIJAMA U TURIZMU

"Ko prestane da reklamira da bi uštedeo novac, može isto tako da zaustavi svoj sat da bi uštedeo vreme." (Henry Ford)

"Propaganda dovodi konja do vode, a unapređenje prodaje ga tera da pije."
(Julian Cummins)

CILJEVI IZUČAVANJA

Ova glava pomoći će vam da bolje razumete:

1. *pojam, značaj i funkcije propagande u turizmu.*
2. *proces upravljanja propagandom u turizmu.*
3. *koncept unapređenja prodaje i njegovu ulogu u marketing strategiji i IMC i zašto je sve važniji.*
4. *kako upravljati unapređenjem prodaje u turizmu.*
5. *različite aktivnosi PR.*
6. *proces PR u turizmu*
7. *ostale instrumente komunikacije u turizmu: korporativni identitet, sponzorstvo i marketing događaja.*

1 POJAM I ZNAČAJ PROPAGANDE U TURIZMU

Propaganda je sigurno najpoznatiji instrument komunikacione politike i celokupnog marketing menadžmenta. Njeni koreni sežu do početaka pisane istorije. Propaganda je važna, jer može da predstavlja razliku između uspeha i neuspeha. Na nju se danas širom sveta potroši preko 600 milijardi dolara. U okviru marketing menadžmenta, politika propagande se posmatra kao još jedan instrument za prevođenje strategije marketinga u marketing miks. Zadatak politike propagande je da upozna određene ciljne grupe sa razvijenom strategijom marketinga i da ih konačno ubedi u kupovinu određenog proizvoda ili usluge. Zadatak politike propagande u **turizmu** je da informiše određene ciljne grupe o postojećoj ponudi za putovanja i da ih pokrene ka rezervisanju odgovarajućeg putovanja. Pre nego što detaljnije ukažemo na značaj propagande uopšte i u turizmu posebno, potrebno je da je definišemo.

AMA definiše propagandu kao „*svaku plaćenu formu bezlične prezentacije i promocije ideja, roba ili usluga od identifikovanog sponzora*”. Ova definicija je široko prihvaćena u poslovnom svetu. Ona se može raščlaniti u četiri komponente:[1]

1. plaćena forma. Propaganda je plaćena za i kontrolisana od pojedinca ili grupe koja je sponzor. Pošto neko plaća za prostor (novine, spoljna rekla-

ma) ili vreme (radio, TV), ovaj pojedinac ili grupa ima potpunu kontrolu nad tim šta se kaže, štampa ili prikazuje. Svaka promocija za koju se ne plaća naziva se **publicitet**. Zbog toga što pojedinac ili grupa ne plaća za prostor ili vreme, oni koji su uključeni nemaju potpunu kontrolu i u milosti su pisca ili proizvođača. Publicitet može biti povoljan ili nepovoljan.

2. bezlična. Propaganda se obavlja preko masovnih medija bez ličnog kontakta ili interakcije između prodavca i potencijalnog kupca. Propaganda se striktno oslanja na bezličnu promociju roba, usluga ili ideja.

3. promocija se odnosi na ideje, robe ili usluge. Propaganda ne treba da se ograničava na promociju opipljivih fizičkih proizvoda ili roba. Ona može da pokuša da utiče na pojedince da promene njihov način razmišljanja ili njihovo ponašanje.

4. identifikovani sponzor. Svaka propaganda ima identifikovanog sponzora. Promocija je širi pojam, koji označava napore koji se čine da bi se indukovala patronaža. Ona uključuje ličnu prodaju, koja podrazumeva komunikaciju licem u lice između prodavca i potencijalnog kupca, kao i druge napore koji se čine da bi se povećala prodaja. Jednostavno rečeno, propaganda je forma promocije, ali sve forme promocije nisu nužno propaganda.

Često se precenjuje značaj propagande. Doduše, neophodna pretpostavka za odluke o kupovini i putovanju je da postoji saznanje o određenoj ponudi proizvoda ili usluge kao i njihovim prednostima, pa ipak konačna će uslediti manje na osnovu propagande nego zbog onoga što leži u osnovi ponude, kao i želja i potreba kupca. Propaganda sigurno u vezi sa ovim može da deluje dodatno stimulirajuće, pa ipak bez odgovarajućeg sklada proizvoda, cene, prodaje i ostalih instrumenata komunikacione politike i „najbolja” propaganda može malo šta da učini.

Propaganda treba da prenese spoljnjem svetu strategiju marketinga, da je učini „vidljivom” i „čujnom”. Za usluge pri tom postoji generalno problem: pošto su usluge nematerijalne i nevidljive, ne može se učiniti vidljivim stvarna usluga („problem vizuelnog prikaza usluge”), nego se u središte propagandnog prikaza stavlja nosilac, odnosno mesto usluge ili potrošač usluge. Nasuprot ostalim uslugama, propaganda u turizmu ima manje problema kod prikazivanja nematerijalnih usluga, pošto u turizmu često atmosfera koja je povezana sa nekim regionom za odmor, dolazi do izražaja kroz određene prikaze, slike, ilustracije. Na primer, sunce, pesak, more stoje na raspolaganju za odmor, opuštanje, bezbrižnost. Prevozna sredstva, znamenitosti, pejzaži ili zalazak sunca dočaravaju relativno jasno usluge koje su povezane sa putovanjem, a da se one konačno ne mogu konkretno prikazati.[2] U sektorima turizma i slobodnog vremena, gde je proizvod usluga, promocija je mnogo važnija nego u drugim sektorima. Često se kaže da je marketing u turizmu nešto što se odnosi na prodaju snova i da je sam turizam nešto vezano za iluziju ili stvaranje „atmosfera”. Pored svih napred navedenih karakteristika usluge (neopipljivost, neodvojivost, varijabilnost i nepostojanost), proizvod u turizmu je isto tako diskrecioni proizvod, koji konkuriše za vreme i novac potrošača naspram esencijalnih stavki izdataka i drugih diskrecionih kupovina. To, uz prethodna četiri atributa usluge, znači da veština marketinga u turizmu leži u stvaranju percipirane vrednosti proizvoda, u njegovom pakovanju i promovisanju iskustva na način koji organizaciji pruža konkurentsku prednost. Propaganda se javlja kao ključno sredstvo marketinga u turizmu, gde potencijalni kupci svoje odluke o kupovini moraju da zasnovaju na mentalnoj slici ponuđenog proizvoda, a ne na mogućnosti da fizički prikažu alternative. Kao rezultat toga, propaganda je kritična varijabla u marketing miksu u turizmu i pokriva širok spektar aktivnosti i agencija. Njena uloga reflektuje ulogu koju ima promocija uopšte, koja je usmerena na uticaj na stavove i ponašanje auditorijuma na tri glavna načina: da potvrdi i pojača; da kreira nove obrasce ponašanja i stavove; i da menja stavove i ponašanje. Otuda operatori u turizmu koriste slike da predstave njihove proizvode u brošurama, na posterima i medijskoj propagandi; avioni, hoteli, zabavni parkovi i odmarališta rade isto, kao što rade i destinacije, pokušavajući da stvore predstavu, sliku, imidž destinacije koji će je isforsirati u set sećanja potencijalnog turista ili na kratku listu destinacija, koja vodi do odluke o kupovini. Bilo kakav da je turistički proizvod, njegov identitet je

javno lice kako se on prodaje i uloga propagande u marketingu u turizmu ne bi trebalo da se podcenjuje, ali i ne precenjuje.[3]

2 KLASIFIKACIJE PROPAGANDE

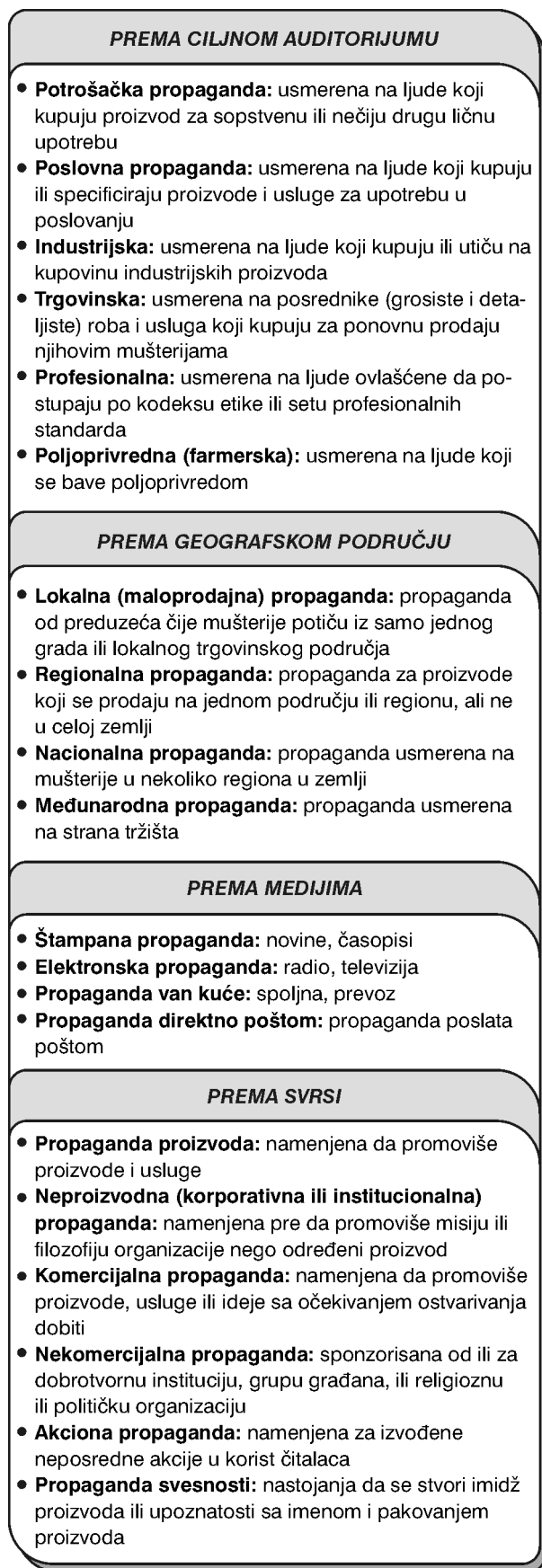
Propaganda može biti klasifikovana po četiri glavna kriterija: ciljni auditorijum, geografsko područje, medij i svrha (slika 14-1). U nastavku izlaganja prikazaćemo samo klasifikaciju propagande prema *svrsi*. Propagandne poruke se pripremaju za različite svrhe, ali se one u osnovi sastoje od dva tipa: propaganda proizvoda i institucionalna propaganda. Neka propaganda je namenjena da ostvari dobit za onoga ko propagira; neka je opet sponzorirana od neprofitnih grupa. Neke poruke nastoje da podstaknu ciljni auditorij na akciju, druge da kreiraju svesnost ili razumevanje proizvoda ili usluga onoga ko propagira. Ciljevi propagande uglavnom određuju koji će se od dva osnovna tipa propagande da koristi - proizvodna ili institucionalna.

Propaganda proizvoda promovise proizvode i usluge. Nastoji da proda proizvod. Može biti usmerena na finalne korisnike ili članove kanala distribucije. Propaganda proizvoda spada u tri kategorije: 1) pionirsku (ili informativnu), 2) konkurentsku (ili ubeđivačku) i 3) podsećajuću/pojačavajuću.[4]

Pionirska propaganda nastoji da pre stvara *primarnu tražnju* za generičku kategoriju proizvoda kao što su npr. kafa, pomorandže, pamučna odeća itd., nego tražnju za određenom markom. Obično se obavlja u početnim fazama ŽCP. **Informise** (edukuje) potencijalne mušterije o novom proizvodu ili novoj destinaciji i pomaže u njihovom pretvaranju u prihvatice. Informativnu propagandu imamo npr. i kada restoran hotela uvodi nedeljne ručkove u želji da popuni slobodne kapacitete u periodu slabije tražnje.

Konkurentska propaganda ili **propaganda marke (brenda)** nastoji da razvije *selektivnu tražnju* za određenom markom. Prodavac obično nastoji da komunicira jedinstvene koristi, realne ili imaginarne, koje razlikuju njegov proizvod od ostalih i daju mu konkurentsku prednost. Imajući u vidu da je većina tržišta zasićena i često zagušena, ovaj tip propagande je vrlo uobičajen i vrlo važan. Ima *ubeđivački* karakter. Firma je prinuđena na konkurentsku propagandu, kako se proizvod pome-ra kroz faze životnog ciklusa - da bi ga zadržala u odnosu na konkurente. Konkurentska propaganda može biti bilo direktna ili indirektna. **Direktan tip** je usmeren na neposrednu akciju kupovine. **Indirektan tip** ističe prednosti proizvoda da bi uticao na buduće odluke o kupovini.[5] Na primer, Burger King je koristio direktno propagandno poređenje

Slika 14-1 Klasifikacije propagande[6]



protiv McDonalda. Slike na stolovima u Burger Kingu prikazivale su njihov hamburger. Unutar nje ga bio je beli krug koji upoređuje veličinu njihovog

i McDonaldsovog hamburgera. Propagandni slogan Burger Kinga glasio je: „Jedini koji ne voli naš novi hamburger je McDonald’s. Novi, na žaru pečen hamburger, ima 75% više goveđeg mesa nego McDonaldsov hamburger.”[7]

Propaganda selektivne tražnje koja usput spominje jednog ili više konkurenata zove se **komparativna propaganda**. U komparativnoj propagandi prodavac bilo direktno - navođenjem imena marke rivala - ili nešto suptilnije, indirektno, pozivajući se na „ostale vodeće marke” i prepuštajući ciljnom auditorijumu da zaključi o kojem rivalskom proizvodu je reč, ističe razlike između konkurentskih maraka. Mnoge zemlje jasno regulišu ili zabranjuju komparativnu propagandu (npr. Japan, Francuska), ali se ta situacija danas bitno menja. Neke zemlje, opet, posebno podstiču komparativnu propagandu (npr. SAD), nakon njene dugogodišnje zabrane, jer se smatra da će povećati konkurenciju i snabdeti potrošače sa više korisnih informacija. Ali, ovaj pristup dovodi do legalnih kao i etičkih problema - i neki propagatori i njihove agencije sada odustaju od komparativne propagande čak i u zemljama gde je dozvoljena. Neke komparativne poruke ostavljaju potrošače zbunjenim - ili čak ogorčenim, ako se kritikuju proizvodi koje oni koriste. Ali, komparativne poruke skreću pažnju, pa neki nastavljaju sa njenim korišćenjem. Firmama koje koriste komparativnu propagandu potrebni su istraživanja tržišta i rezultati testa, da bi obezbedile legalnu podršku za njihove tvrdnje. Koriste je npr. Pepsi Cola protiv Coca Cole. Ima toliko tvrdnji i kontratvrdnji u ovom „propagandnom ratu” da potrošači ne mogu više sve da ih drže u glavi. Komparativna propaganda se koristi u takvim kategorijama proizvoda kao što su dezodoransi, brza hrana, paste za zube, kafa, gume i automobili.

Podsećajuća propaganda nastoji da zadrži ime proizvoda pred publikom. Može biti korisna kada je proizvod dostigao preferenciju marke ili insistiranje - možda u fazama zrelosti tržišta ili opadanja prodaje. Podsećajuća propaganda je oblikovana da kaže lojalnim mušterijama da je proizvod još uvek na raspolaganju i još uvek bolji od njegove konkurencije. To povećava šanse za ponovnu kupovinu i ponekad može čak ubediti potrošače da kupe veće količine. Glavni akcenat nije na kreiranju novih znanja ili ponašanja već pojačavanju ranijeg ponašanja u kupovini. Srodna forma propagande je **pojačavajuća propaganda**, koja nastoji da uveri sadašnje kupce da su izvršili pravi izbor. Poruke koje propagiraju automobile često prikazuju zadovoljne kupce kako uživaju u specijalnim svojstvima njihovog novog automobila. Ili, na primer, jedan lanac

restorana slao je razglednice kupcima zahvaljujući im što su njegovi gosti. Razglednica sadrži poruke kao što su: „Do skorog viđenja” ili pak „Ne mogu prestati da mislim na vas”. Na svakoj razglednici je rukom ispisana zahvalnost menadžera. Razglednica sa ličnom zahvalnošću stvara kod kupca dobru volju i podseća ga na restoran.[8]

Institucionalna (neproizvodna, korporativna) propaganda nastoji da promoviše imidž, reputaciju ili ideje organizacije - a ne specifičan proizvod. Njen osnovni cilj je da stvori gudvil (goodwill) ili poboljša odnos organizacije sa raznim grupama - ne samo mušterijama, nego i sadašnjim i perspektivnim članovima kanala, dobavljačima, akcionarima, zaposlenima i javnošću uopšte. Institucionalna propaganda takođe nastoji da informiše, ubedi ili podseti. Mnoge firme naglašavaju institucionalnu propagandu, zbog toga što često koriste ime preduzeća kao ime marke. Preduzeća se ponekad oslanjaju na ovu propagandu, da bi se predstavila u povoljnom svetlu - možda da bi prevazišla probleme imidža. Propagandna poruka neke naftne kompanije, na primer, može da potencira njenu zainteresovanost za prirodnu sredinu. Neke organizacije je koriste da bi zagovarale specifične svrhe ili ideje.

Često se koriste četiri alternativne forme institucionalne propagande:[9]

- **Zagovarajuća propaganda** iznosi poziciju preduzeća prema nekom pitanju (npr. odgovornom korišćenju alkohola i vožnji).

- **Pionirska institucionalna propaganda**, kao i kod proizvoda, koristi se za novu najavu šta je preduzeće, šta ono može da uradi ili gde je locirano.

- **Konkurentska institucionalna propaganda** promoviše prednosti jedne vrste proizvoda nad drugom i koristi se na tržištima gde različite vrste proizvoda konkurišu za iste kupce.

- **Podsećajuća institucionalna propaganda** jednostavno ponovo skreće pažnju ciljnog tržišta na ime preduzeća.

Institucionalna ili korporativna propaganda može, kao što se vidi, da ima različite ciljeve: da pobije javne kritike ili promoviše nekontroverzne svrhe, kao što su podrška za umetnost i dobrotvorne svrhe.

Dok **komercijalna propaganda** nastoji da ostvari dobit, **nekomercijalna propaganda** se koristi širom sveta od vlada i neprofitnih organizacija da bi se pronašli donatori, dobila dobrovoljna podrška ili ostvarila promena u ponašanju potrošača.

Propaganda se može kategorisati na bazi očekivanog odgovora (reakcije) potrošača. Neke propagandne poruke su namenjene izazivanju neposred-

ne **akcije** u korist čitalaca (gledalaca, slušalaca), dok druge imaju dugoročan cilj.

Cilj **propagande svesnosti**, na primer, je da se stvori interes i imidž za proizvod i da se utiče na čitaoca ili slušaoca da izabere određenu marku.

Propaganda direktno poštom, s druge strane, služi kao primer **akcione propagande**, zbog toga što traži neposredan, direktan odgovor od čitaoca.

Većina propagandnih poruka na radiju i TV su poruke svesnosti, ali su neke kombinacija svesnosti i akcije. Sa **propagandom direktne akcije** prodavci tragaju za brzom reakcijom (odgovorom) na njihove propagandne poruke. Propagandna poruka sa kuponom može požurivati čitaoca da ga odmah pošalje da bi dobio besplatan uzorak. **Propaganda sa indirektnom akcijom** je oblikovana da stimulira tražnju tokom dužeg perioda vremena. Takve propagandne poruke su namenjene informisanju kupaca da proizvod postoji i da istaknu njegove beneficije. Ideja je da će kupci, kada su spremni da kupe proizvod, blagonaklono gledati na marku proizvoda.

Po kriterijumu **sponzorista** - ko snosi troškove propagande - imamo individualnu i zajedničku (kooperativnu ili koordiniranu) propagandu. Termin zajednička, kooperativna ili koordinirana propaganda ukazuje na to da se troškovi propagande snose od strane većeg broja učesnika.

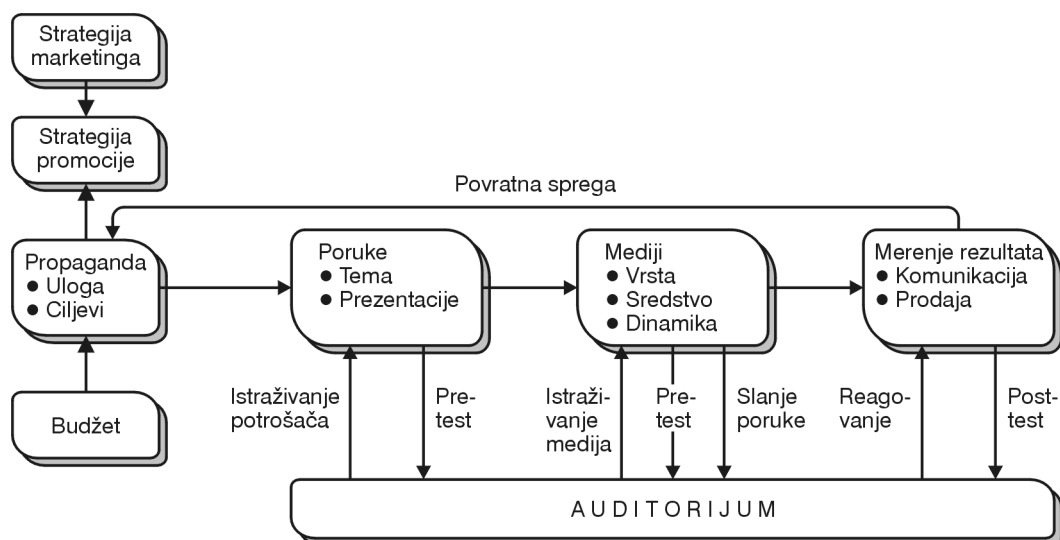
Jednostavna činjenica poslovnog života za mnoge menadžere je da su određeni mediji propagande suviše skupi za jednu organizaciju. Za mnoge menadžere, kooperativna propaganda je izuzetna alternativa. Kooperativna propaganda, kako joj samo ime kaže, uključuje dve ili više firmi da zajedno rade na sponzorisanoj oglasa od kojeg imaju koristi sve uključene strane. Na primer, grupa restorana locirana u datom geografskom području može da se udruži i promoviše ručak u tom području bez promovisanja bilo kojeg restorana posebno. Udruživanjem i deljenjem troškova, menadžeri su sposobni da propagiraju u skupim medijima, da dosegnu nove auditorijume i izvrše bolju selekciju medija.

3 PROCES UPRAVLJANJA PROPAGANDOM

Propaganda neće biti uspešna, ako je slučajan proces. Kao i ostale aktivnosti marketinga, ona zahteva uspešno planiranje. Istraživanje tržišta i strategijsko razmišljanje su potrebni da bi se odgovorilo na dva fundamentalna pitanja: Šta je zadatak propagande? Kako propaganda može da ispuni svoju ulogu u ukupnom marketing naporu?[10]

Napred opisan proces odlučivanja u promociji (slika 13-3) može se uspešno primeniti na svaki e-

Slika 14-2 Model upravljanja propagandom[11]



lemenat promocije. Propagandom se može upravljati sleđenjem tri faze procesa: formulisanje, izvršavanje i ocena programa propagande. Slika 14-2 prikazuje model upravljanja propagandom.

Pošto su troškovi medija visoki, odluke o propagandi se moraju donositi pažljivo, koristeći sistematski pristup. Menadžeri marketinga moraju da donesu brojne **odluke o propagandi**, uključujući: 1) određivanje ciljeva propagande, 2) utvrđivanje potrebnih finansijskih sredstava (budžeta) za propagandu, 3) odluke o propagandnim porukama, 4) izbor medija koji će se koristiti, 5) dinamiku propagande tokom vremena, 6) merenje efektivnosti propagande i 7) izbor i rad sa propagandnim agencijama.[12]

Politika propagande u okviru komunikacione politike ima zadatak da razvije komunikaciju za određenu ciljnu grupu. Za to se može razviti samostalni miks propagande ili „platforma propagande”. **Platforma propagande** je elementarna idejna skica za konceptijsko razmišljanje i komuniciranje u domenu propagande i prikazuje različita osnovna pitanja komunikacije: „Kome će se šta, kako, čime, kada i ko komunicirati?”, odnosno:[13]

- cilj i poruka propagande: **šta** će se i **kako** komunicirati?
- određivanje ciljnih grupa: **sa kim** će se komunicirati?
- sredstva propagande: **čime** će se komunicirati?
- nosilac propagande: **ko i kada** će komunicirati?
- kontrola propagande: da li je propaganda bila **uspešna**?

Podsetimo, ovi koraci se mogu preduzeti tek kada je identifikovan **ciljni auditorijum**, grupa potencijalnih kupaca ka kojima je usmeren propagandni program, koji se u nekim modelima javlja kao prva

faza u procesu upravljanja propagandom. U meri u kojoj to dozvoljavaju vreme i novac, ciljni auditorijum za propagandni program je ciljno tržište za proizvod firme, koje je identifikovano iz studija istraživanja marketinga i segmentacije tržišta. Svi aspekti programa propagande će verovatno biti pod uticajem karakteristika potencijalnih potrošača. Što firma više zna o profilu svog ciljnog auditorija - uključujući njegov stil života, stavove i vrednosti - lakše će formulisati propagandni program. Ako firma želi da vas kontaktira sa svojom propagandnom porukom, ona treba da zna šta gledate na TV, slušate na radiju i čitate od novina i u novinama.

4 ODREĐIVANJE CILJEVA PROPAGANDE

Prva odluka malo podseća na situaciju kokoška i jaje. Treba li neko najpre da odluči o tome šta treba da se ostvari, a onda koliko da potroši da bi to ostvario, ili da li je budžet za promociju prvo ograničenje, sa ciljevima koji se baziraju na onome što je realno ostvarljivo u granicama datog budžeta? Teoretičari marketinga će se složiti da prvo dolaze ciljevi, pošto bi prihod koji se ostvari propagandnom kampanjom trebalo da ostvari profit koji će da omogući potpuno pokrivanje troškova kampanje. Međutim, realno posmatrano, većina firmi će morati da radi u granicama dogovorenog budžeta za promociju i propaganda će morati da se bori za svoje učešće u budžetu sa ostalim elementima promocijskog miksa, čiji ciljevi mogu biti fokusirani na neku drugu stranu.

Teorijski, dakle, prvi korak u formulisanju programa propagande je **određivanje ciljeva propagande**. Svaka propagandna poruka i svaka kampanja moraju da imaju jasno definisane ciljeve. Oni

treba da izrastaju iz ukupne strategije marketinga i promocije - i poslova koji su dodeljeni propagandi. Uspešan plan propagande mora biti deo ukupne strategije marketinga, koja koordinira sve važne elemente marketinga, uključujući ličnu prodaju, formiranje cena i distribuciju. Moraju se utvrditi jasni marketing ciljevi, pre nego što budu mogle da se formulišu specifičnosti propagandne kampanje. Naravno, što firma može tačnije da označi svoje egzaktno ciljeve (i svoj ciljni auditorij), to će biti bolje za svrhe propagande.

Isti principi koji se primenjuju za određivanje odgovarajućih ciljeva za aktivnosti promocije mogu se direktno primeniti i za određivanje ciljeva za propagandu. Preuzimanje bilo kojeg zadatka a da se pri tome ne zna - u izmerljivim izrazima - šta treba da se postigne, nema mnogo smisla. Određivanje ciljeva zahteva preduzimanje vrlo pažljivog i tačnog merenja, kako pre tako i posle kampanje. Propagatori koji to ne uspeju da urade, imaju samo intuitivni osećaj o efektivnosti njihovih kampanja. Ovaj koncept je toliko očigledan da je teško poverovati da ga ne slede mnoge organizacije.

DAGMAR pristup je jedan metod utvrđivanja ciljeva. Prema ovom metodu, svi ciljevi propagande trebalo bi da precizno odrede ciljni auditorijum, željeni procenat promene u nekom specifičnom merilu efektivnosti i vremenski okvir u kojem treba da se dogodi ta promena. Naime, ciljevi propagande treba da odrede:

- **šta treba da se ostvari**, uključujući koliko (na primer, 75% auditorija je svesno imena marke);

- **ciljno tržište** ili segment (studentska populacija, na primer); i

- **vremenski period** za ostvarivanje cilja (do kraja juna tekuće godine, na primer).

Ljudi komuniciraju jedni sa drugima iz mnogih razloga. Oni traže zabavu, pomoć, pružaju pomoć ili instrukcije, obezbeđuju informacije i izražavaju ideje i mišljenja. Promocija, s druge strane, nastoji da na neki način modifikuje ponašanje i razmišljanje. Na primer, promoteri mogu pokušati da ubede potrošače da piju Pepsi a ne Coke, ili da jedu Burger King umesto McDonalda. Promocija takođe nastoji da pojača postojeće ponašanje - na primer, da pridobije potrošače da nastave da piju Pepsi. Cilj promocije, pa prema tome i propagande kao dela promocije, je da se ostvari specifičan **zadatak** komuniciranja sa specifičnim **ciljnim** auditorijem tokom specifičnog perioda **vremena**. Ciljevi propagande se mogu klasifikovati po primarnoj svrsi - da li je cilj da se **informiše**, **ubedi** ili **podseti**. [14] Primeri svakog od ovih ciljeva navedeni su u tabeli 14-1.

1. Informisanje. Propaganda čini potrošače **svesnim** postojanja novih maraka proizvoda, **obrazuje** ih u vezi sa njihovim svojstvima i koristima i olakšava stvaranje pozitivnog **imidža marke**. Pošto je propaganda efikasna forma komuniciranja sposobna da dosegne masovni auditorijum uz relativno niske troškove po kontaktu, ona olakšava uvođenje novih proizvoda i povećava tražnju za postojećim proizvodima. Cilj propagande u turizmu je da prenese informacije o turističkoj ponudi i nosiocima te ponude, da bi pobudila interes za to.

Tabela 14-1 Mogući ciljevi propagande [15]

Da informiše	
<ul style="list-style-type: none"> ● Reći tržištu za novi proizvod ● Sugerisati nove upotrebe za proizvod ● Informisati tržište o promeni cene ● Objasniti kako radi proizvod 	<ul style="list-style-type: none"> ● Opisati raspoložive usluge ● Ispraviti pogrešne impresije ● Smanjiti strahove kupaca ● Stvoriti imidž preduzeća
Da ubedi	
<ul style="list-style-type: none"> ● Stvoriti preferenciju marke ● Ohrabriti prelazak na vašu marku ● Promeniti percepcije kupaca o atributima proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ubediti kupce da sada kupe ● Ubediti kupce da prihvate prodajni poziv
Da podseti	
<ul style="list-style-type: none"> ● Podsetiti kupce da im proizvod može biti potreban u bliskoj budućnosti ● Podsetiti kupce gde da kupe proizvod 	<ul style="list-style-type: none"> ● Zadržati proizvod u mislima kupaca i van sezone ● Zadržati svesnost proizvoda u najboljem pamćenju

2. Ubeđivanje. Uspešna propaganda utiče na (ubeđuje) potencijalne kupce da probaju propagirane proizvode i usluge. Ponekad ubeđivanje ima formu uticanja na *primarnu tražnju*, tj. kreiranje tražnje za celu kategoriju proizvoda. Češće, propaganda nastoji da kreira *sekundarnu (selektivnu) tražnju*, tražnju za markom određenog preduzeća. Propaganda nudi razloge potrošačima da uporede jednu marku sa drugom i ponekad nudi emocionalne apele koji imaju pozitivan efekat na stavove o marki. Cilj propagande u turizmu je da *ubeđi* kupce da kupe određenu destinaciju ili proizvod, da različito percipiraju destinaciju ili proizvod ili da promene preferenciju brenda (kao primer možda promena preferencije kupca za destinaciju ili promena smeštaja na destinaciji).

3. Podsećanje. Propaganda podseća potrošače na marku proizvoda. Kada se javi potreba koja je vezana za propagirani proizvod, uticaj prošle propagande omogućava da se u mislima potrošača marka propagandiste javi kao kandidat za kupovinu. Uspešna propaganda takođe povećava interes potrošača za zrelu marku i tako verovatnoću kupovine marke koja bi, inače, mogla ostati neizabrana. Cilj propagande u turizmu je da *podseti* kupce na destinaciju ili proizvod, gde bi on mogao da se kupi ili kako bi mogao da se kupi (bukira).

Najbolji propagandni ciljevi su specificirani i merljivi. Mora se tačno znati šta propaganda treba da učini. Važno je da imate cilj propagande koji se može izmeriti, inače nikada nećete saznati da li ste uspešno potrošili novac. To nikada nije bilo tačnije nego što je u sadašnjoj poslovnoj sredini, sa preduzećima koja nastoje da opravdaju svaki dinar koji ulože. Ovde je važan faktor vremenski okvir. Propaganda košta novca i većini preduzeća se ne može dozvoliti da traju večno, već treba da ostvare određeni cilj za određeno vreme.

Kada menadžer marketinga jednom odredi opšte ciljeve, menadžer propagande treba da odredi *specifične ciljeve* za svaku poruku, kao i za celu propagandnu kampanju. Bez specifičnih ciljeva, kreativci koji formulišu individualne poruke mogu da slede sopstvene ciljeve. Oni mogu da postavne neke nejasne ciljeve - kao promovisanje proizvoda - i onda kreiraju poruke koje će dobiti nagrade udruženja propagandista za umetnička dostignuća, ali neće uspeti da ostvare željene rezultate.

Specificirani ciljevi očito utiču na implementaciju. Propaganda koja može biti prava stvar za stvaranje dobrog imidža među liderima mišljenja, može biti sasvim pogrešna za privlačenje običnih posetilaca u destinaciju. I tip propagande koji ost-

varuje ciljeve za jednu fazu procesa prihvatanja može biti van cilja za drugu.

Taktički ciljevi u propagandi turističkih proizvoda neće se razlikovati od onih kod bilo kojeg drugog proizvoda, u skladu sa ciljevima datim napred: informisanje, ubeđivanje i podsećanje. U suštini, ciljevi će slediti napred prikazan princip AIDA.

Dobri ciljevi propagande moraju da zadovolje sledeće kriterije: moraju biti dati u preciznim izrazima (ko, šta i kada), kvantitativni i merljivi, određiti stepen promene koju nameravaju da ostvare, realni, interno konzistentni, jasni i u pisanoj formi.[16]

Posle utvrđivanja svih propagandnih ciljeva, preduzeće određuje svoj *budžet za propagandu* za svaki proizvod. Preduzeće mora da odluči o tome koliko da potroši. Određivanje idealnog iznosa za budžet je teško, zbog toga što ne postoji precizan način za merenje egzaktnog rezultata trošenja novca na propagandu. Međutim, postoji nekoliko *metoda* koji se obično koriste za utvrđivanje budžeta za ukupnu promociju, o čemu je već bilo reči. Ista procedura se koristi i kod sastavljanja budžeta za propagandu.

5 KREIRANJE PROPAGANDNE PORUKE

Kada se jednom donese odluka o budžetu, sledeći korak u formulisanju propagandne kampanje je da se odrede sastavni elementi kampanje - poruka, medijum ili medij koji će je preneti (novine, radio ili TV), svaka specifična forma medijuma (tj. ako je u pitanju štampa, da li je reč o lokalnim novinama, nacionalnim novinama, časopisima) i takvi detalji kao što je frekvencija oglasa i njegova vremenska dinamika.

Strategija propagande se sastoji od dva glavna elementa - *kreiranja propagandne poruke* i *izbora sredstava (medija) propagande*. U prošlosti, većina preduzeća je nezavisno stvarala poruke i planove propagande. Planiranje medija je često smatrano sekundarnim u procesu kreacije poruke. Najpre se kreirala dobra poruka, a onda se biralo najbolje sredstvo za prenošenje te poruke do željenog ciljnog auditorija, što je često dovodilo do nesuglasica između kreativaca i planera medija.

Danas, međutim, fragmentacija medija, visoki troškovi medija, vrlo fokusirane strategije ciljnog marketinga i prava lavina novih digitalnih i interaktivnih medija promovisu značaj funkcije planiranja medija. U nekim slučajevima, propagandna kampanja može da otpočne sa velikom idejom poruke, koju sledi izbor odgovarajućeg medija. U drugom slučaju, međutim, kampanja može da počne sa dobrom mogućnošću medija, koju prati poru-

ka koja je tako oblikovana da koristi tu mogućnost. Odluka o tome koji medij da se koristi za propagandnu kampanju -TV, novine, časopisi, mobilni telefoni, Web sajt ili online mreža - je sada ponekad kritičnija od kreativnih elemenata kampanje. Preduzeća sve više uviđaju koristi od **zajedničkog** planiranja ova dva važna elementa. Poruke i mediji treba da se harmonično kombinuju, da bi kreirali uspešnu ukupnu kampanju. Ovo shvatanje je imalo za rezultat veću saradnju između kreativne funkcije i funkcije medija.[17]

Veliki budžet za propagandu ne mora da garantuje uspešnu propagandnu kampanju. Dva preduzeća mogu da potroše isti iznos za propagandu, a da ipak imaju vrlo različite rezultate. Studije pokazuju da kreativne propagandne poruke mogu biti mnogo važnije za uspeh propagande od iznosa novca uloženog u propagandu. Bez obzira koliko je veliki budžet, propaganda može da uspe samo ako poruke pobude pažnju i dobro komuniciraju. Dobre propagandne poruke su posebno važne u današnjoj skupoj i propagandom prenatrpanoj, zagušenoj sredini. Potrošači se svuda i u svako doba prosto bombarduju sa stotinama propagandnih poruka emitovanih od brojnih radio i TV stanica, časopisa ili novina. Otuda, upravo da bi pridobile i zadržale pažnju, današnje propagandne poruke moraju biti bolje planirane, imaginativnije, zabavnije i isplativije za potrošače. Prema tome, kreativna strategija ćeigrati sve važniju ulogu u uspehu propagande.[18]

5.1 Strategija poruke

Prvi korak u kreiranju uspešne propagandne poruke je da se odluči kako će se generalna poruka komunicirati do potrošača - da se planira **strategija poruke**. Strategija poruke je određena onim šta preduzeće želi da kaže, gde želi da kaže i koliko često želi da kaže. Ona ima tri komponente:[19]

- **tekstualnu (verbalnu)** - uputstva (smernice) šta da se kaže; razmatranja koja utiču na izbor reči; i tip medija koji će preneti poruku.

- **umetničku (neverbalnu)** - opšta priroda grafike oglasa; predočavanja (vizualizacije) koja moraju da se pojave i medij(i) u kojima će se oglas pojaviti.

- **proizvodnu (mehaničku)** - koja preferira proizvodni pristup i mehanički ishod, uključujući budžetska i vremenska ograničenja (često pod uticajem uključenih medija).

Prva dva elementa čine kreativnu, a treći proizvodnu fazu u stvaranju poruke. Nema sumnje da kreativni element u propagandi može propagandnu kampanju da učini uspešnom ili neuspešnom.

Tekst i vizuelna prezentacija propagandne poruke treba da budu rezultat analitičkog razmišljanja, zasnovanog na jasnom razumevanju situacije proizvoda i preduzeća i liberalnom korišćenju kreativnosti i imaginacije. Oni moraju biti konzistentni sa ciljnim auditorijem i samim proizvodom i uzeti u obzir konkurentsku aktivnost.

5.2 Prikaz poruke

Propagandna poruka se obično usmerava na ključne koristi proizvoda koje su važne za potencijalnog kupca u donošenju odluka da proba i prihvati proizvod. Poruka zavisi od opšte forme ili apela koji se koristi u poruci i stvarnih reči koje su u nju uključene. Formulisanje poruke zahteva da se reše četiri problema: šta da se kaže (**sadržaj poruke**), kako da se to logično kaže (**struktura poruke**), kako da se to kaže simbolički (**format poruke**) i ko treba da to kaže (**izvor poruke**).

5.2.1. Sadržaj poruke

Komunikator treba da izabere apel ili temu koja će da izazove željeno reagovanje. U određivanju najboljeg sadržaja poruke, menadžment traga za apelom, temom, idejom ili jedinstvenom postavkom prodaje. To zapravo znači formulisanje neke vrste koristi, motivacije, identifikacije ili razloga zašto bi auditorijum trebalo da razmišlja o proizvodu ili ga istražuje. Svrha propagande je da pridobije potrošače da razmišljaju o ili reaguju na proizvod ili preduzeće na određeni način. Ljudi će reagovati samo ako veruju da će imati od toga koristi, ako tako rade. Otuda, formulisanje uspešne strategije poruke počinje sa identifikovanjem **koristi** za kupca, koje se mogu upotrebiti kao propagandni apeli. U traganju za tim koristima, mnogi kreativci počinju sa razgovorima sa potrošačima, dilerima, ekspertima i konkurentima. Drugi nastoje da zamisle kupovinu kupca ili korišćenje proizvoda, da bi prikazali koristi koje traže. Idealno, strategija propagandne poruke će direktno proizilaziti iz šire strategije pozicioniranja preduzeća. Hoteli, restorani i brodovi za krstarenja se suočavaju sa stalno prisutnom barijerom za uspešnu komunikaciju sa gostima. To je neopipljivost proizvoda. Hotelski proizvod se doživi samo za vreme ili posle kupovine. Ova karakteristika usluga generalno nameće prave izazove za kreiranje poruke.

Propagandista mora da razvije neobično zanimljiv **kreativni koncept, jedinstvenu propoziciju prodaje (Unique Selling Proposition - USP)** ili „veliku, osnovnu, ključnu ideju” (apel, temu) za kampanju - koji će strategiju poruke uneti u život na neuobičajen i značajan način i često postati njen slogan. Na primer, tema poruke za automobil mogla bi

biti orijentisana na luksuz, sigurnost, štednju goriva, cenu ili uživanje u vožnji. Kreativni koncept se može pojaviti kao vizualizacija, fraza ili kombinacija ovo dvoje. Određivanje centralne teme, ideje, pozicije ili imidža je kritični deo kreativnog procesa, jer daje ton individualnim oglasima koji čine kampanju. Neke kampanje traju samo kratak period, jer su neuspešne ili su se promenile tržišne prilike. Uspešna tema kampanje i kreativna strategija mogu trajati godinama. Philip Morris koristi kampanju „zemlja Marlboro” preko 35 godina. Kompanija Coca Cola tokom nekoliko zadnjih decenija se oslanjala na brojne ključne propagandne teme. Teme su se menjale, kako su se menjali uslovi na tržištu: „Stvari idu bolje sa Coca Colom” i „To je prava stvar”. Slogan „Ja volim Njujork” koji je usvojio Njujork (zamenjujući reč „volim” sa slikom srca) postao je klasičan primer uspešne kampanje, koji saopštava jednostavnu poruku u kratkoj, privlačnoj frazi koja se odmah prepoznaje, lako pamti i često kopira od konkurentskih destinacija.

Uobičajene promotivne teme koje su sadržane u propagandnim porukama u hotelijerstvu i turizmu su: unapređenje prodaje, odnosi, avanture/bežanje od svakodnevice, ugodnost, želja/aspiracija.[20]

1. Unapređenje prodaje - poruke sadrže obaveštenja o ponudi specifične cene za proizvod za određeno vreme. Tip strategije koja se koristi je često model racionalnog reagovanja, gde se očekuje da će potrošač neposredno reagovati na direktan stimulans.

2. Odnosi - poruke naglašavaju potencijal za odnose između davaoca usluge i destinacije. Primeri obuhvataju asocijacije učinjene između mesta i identifikacije „kuće”. Ovi tipovi poruka takođe uključuju slike hrane i pića da bi istakle društvenu prirodu ugostiteljskih usluga i obezbedile potvrdu da će osnovne potrebe biti zadovoljene.

3. Avantura/bežanje od svakodnevice - putovanje i boravak (zadržavanje) „van” uobičajenih mesta i ljudi pružaju mogućnost organizaciji da istakne avanturu u poruci. Ovi tipovi poruka mogu da obuhvate bilo koji opipljivi aspekt ili atribut destinacije ili doživljaja, kao što su relaksacija na plaži, relaksacija u hotelskoj sobi, Jacuzzi ili spa, kao i avanturističke aktivnosti. Ovo se može odnositi i na poruke „bežanja od svakodnevice”, što su poznate fraze u marketing komunikaciji u turizmu i ugostiteljstvu. Ovi tipovi poruka primenjuju pristup „ubeđivanja”, prodirući u duboko držane motivacije i uverenja o vrednosti doživljaja godišnjeg odmora.

4. Ugodnost - ovi tipovi poruka se vezuju za vrednost koje potrošači stavljaju na potrebu za sa-

vetom, informacijom i mudrošću koji im pomažu u donošenju odluke. Poruke često naglašavaju vrednost informisanih eksperata, ljudi u čije se mišljenje može imati poverenje. Ovi tipovi poruka priznaju da potrošači imaju ograničeno vreme na raspolaganju da odluče o izborima koji su skoro bezbrojni, imajući u vidu globalni domen savremenog putovanja. Ove poruke se uglavnom prenose od strane posrednika u putovanjima ili globalnih lanaca hotela, hrane i pića. Ovi tipovi poruka koriste pristup „valence”, crpeći iz funkcije koristi poruke.

5. Želja/aspiracija - ovi tipovi poruke apeluju na shvatanje da su mnogi proizvodi, usluge ili destinacije luksuzne, diskrecione stavke potrošnje koje su duboko povezane sa osećanjem identiteta i samopotvrđivanja. Mnoge forme turizma i ugostiteljstva ostaju van dohvata za mnoge članove čak najbogatijih nacija. Ove usluge i doživljaji se izražavaju u porukama o aspiraciji, naglašavajući doživljaje „jednom u životu” koji zahtevaju veliku finansijsku obavezu. Paketi za medeni mesec, doživljaji sa dugih putovanja i boravaka, i luksuzni, ikonski ili „hip”, boutique hoteli često koriste vizuelne prikaze i tekst koji govore o „poslednjoj želji”. Ovi tipovi poruka takođe koriste pristup tipa „uključivosti”, jer će doživljaj brenda ili destinacije ostati u dugom sećanju.

Kada je utvrđena i odobrena kreativna tema, pažnja se usmerava ka tipu apela i pristupu kreativnog izvođenja koji će se koristiti. Kreativni koncept će usmeravati izbor specifičnih apela koji će se koristiti u propagandnoj kampanji. **Propagandni apel** se odnosi na pristup koji se koristi da se privuče pažnja potrošača i/ili utiče na njihova osećanja prema proizvodu, usluzi ili uzroku. **Stil kreativnog izvođenja** se odnosi na način kako se određeni apel pretvara u propagandnu poruku koja se prezentira potrošaču.

Razvoj glavnog propagandnog apela nije lak proces. Značajno vreme i pažnja moraju se posvetiti kreativnom procesu pre nego što se dođe do dobrog apela. Propagandni apeli bi trebalo da imaju četiri karakteristike. Prvo, treba da budu **značajni**, ističući karakteristike koje čine proizvod poželjnim ili interesantnijim za potrošače, nudeći neku vrednost za potrošače.

Drugo, apeli moraju biti kredibilni, **uverljivi** - potrošači moraju verovati da će proizvod ili usluga pružiti obećane koristi. Međutim, najznačajnije i najverovatnije koristi ne moraju biti najbolje za prikazivanje. Pošto su neki potrošači više skeptični od drugih, apel bi trebalo da bude uverljiv za one koji bi mogli prvi izraziti sumnju.

Apeli takođe treba da budu *distinktivni* - oni treba da kažu koliko je proizvod bolji od konkurentskih maraka. Na primer, najznačajnija korist od posedovanja ručnog sata je da pokazuje tačno vreme, pa ipak mali broj poruka za satove ističe ovu korist. Umesto toga, bazirajući se na distinktivnim karakteristikama koje nude, propagandisti satova mogu odabrati bilo koju od brojnih propagandnih tema. Godinama je Timex bio sat koji u apelu ističe „Život je težak, ali vreme i dalje teče.” Nasuprot, Swatch je prikazivao stil i modu, dok je Rolex isticao status i luksuz. Potrebni su distinktivni i neobični apeli.

Apeli treba da budu *jednostavni*. Potrošači se svakodnevno konfrontiraju sa stotinama propagandnih stimulansa i da bi mogao nekog od njih da se setiš, on mora biti jednostavan i jasan. Efektni i jednostavni apeli koji su uspešno korišćeni su „Sve to činimo za vas”, „Vi, vi ste jedini”, „Pravo je vreme za veliki zalogaj”, „Zaslužujete pauzu danas” (McDonald’s), „Američka poslovna adresa” (Hilton), „Duh osmeha” (Accor), „Svetski krčmar” (Holiday Inn), „Gde sreća znači svet” (Club Mediterranea).

Propagandisti obično biraju između sedam glavnih *tipova propagandnih apela*: 1) strah, 2) humor, 3) seks, 4) muzika, 5) racionalnost, 6) emocije i 7) oskudnost (retkost).[21]

1. Apeli straha. Apeli straha sugerišu potrošaču da može da izbegne neko negativno iskustvo kupovinom i korišćenjem proizvoda ili putem promene u ponašanju. Mogu se odnositi na fizičku opasnost, društveno neodobravanje, novčani gubitak itd. Koriste se za prodaju niza proizvoda i usluga. Osiguravajuće kompanije često nastoje da pokažu negativne efekte onima koji nisu osigurali svoju imovinu i lica. Proizvođači hrane podstiču kupovinu proizvoda sa malo masti, prirodne kao sredstva za sniženje nivoa holesterola i mogućnosti srčanog udara. Često se koriste u oblasti društvene propagande. Na primer, kampanja protiv droge apeluje na strah od posledica konzumiranja droge. Postavlja se pitanje koliko treba da bude intenzivan apel straha. Kada koristi apele straha, propagandista mora biti siguran da je apel dovoljno snažan da pobudi pažnju i zainteresovanost auditorija, ali ne i toliko jak da dovede do „disharmonije” poruke, do osećanja zabrinutosti i izbegavanja gledanja poruke.[22]

2. Apeli humora. Humoristički apeli (npr. šala, igra reči, ironija, preterivanje, umanjivanje) indiciraju, bilo direktno ili vrlo suptilno, da je proizvod više šaljiv ili uzbudljiv od onoga što nude konkurenti. Humor je uspešan u privlačenju pažnje i njenom zadržavanju, stimulanju interesovanja i po-

spešivanju dobrog raspoloženja. Potrošači, u celini, uživaju u porukama koje ih zasmeyavaju. Nešto što je smešno nije dosadno i privlači pažnju. Uspeh humora kao taktike propagande bazira na tri stvari. Humor izaziva potrošače da: 1) gledaju, 2) smeju se i, ono što je najvažnije, 3) sećaju se propagandne poruke. Da bi bio uspešan, humor bi trebalo da bude direktno povezan bilo sa atributima proizvoda, korišću potrošača ili ličnom vrednošću koja se dobija iz proizvoda.[23]

Kao i sa apelima straha i seksa, korišćenje humora je rašireno u propagandi i može se naći u mnogim kategorijama proizvoda, ali treba biti oprezan. U načelu, humor pomaže u kreiranju svesnosti i uspostavljanju pozitivnog tona za poruku propagandiste; s druge strane, može da odvuče pažnju od proizvoda. Humor se pojavljuje u mnogim oblicima i obimu, može postati dosadan, ako se ne menja i ono što je smešno jednoj osobi može biti potpuno neinteresantno drugoj. Nažalost za propagandu, humor teži brzom iscrpljivanju, te tako i da postane dosadan potrošačima. Još jedan problem sa apelima humora je u tome što njihova efektivnost može da varira među kulturama, ako se koristi u globalnoj kampanji.[24]

3. Seksualni apeli. Seksualne aluzije i korišćenje seksa kao sredstva za promovisanje proizvoda ili usluga je i uobičajeno i kontroverzno. Seksualni apeli se sve češće i sve otvorenije koriste u propagandi. Dok je ne tako davno bilo nezamislivo korišćenje tako eksplicitnog seksa, on danas predstavlja deo propagandnog miljea. Obnaženost i drugi seksualni pristupi su postali gotovo uobičajeni. Seksualnost se koristi u propagandi na pet načina: 1) podsvesne tehnike, 2) obnaženost ili delimična obnaženost, 3) seksualna sugestivnost, 4) otvorena (javna) seksualnost i 5) senzualnost.[25]

Subliminalni pristupi plasiraju seksualne apele u poruci da bi uticali na podsvest posmatrača. Veliki broj kompanija koristi obnaženost ili delimičnu obnaženost za prodaju svojih proizvoda. Neke poruke su oblikovane da izmamljuju seksualno reagovanje. Druge nisu. Umesto obnaženosti, neke poruke koristeći seksualne apele istražuju seksualnu sugestivnost. Noviji trend kod seksualnih apela je korišćenje senzualnosti. Ove poruke često ciljaju na žene koje više reaguju na senzualnu sugestiju nego na otvoreni seksualni pristup. Mnogi vide senzualnost kao rafiniraniji pristup seksualnog apela, jer se oslanja na imaginaciju. On portretiše pre sliku romanse i ljubavi nego sirove seksualnosti.[26]

Kakve uloge može da igra seks u propagandi? Postoji nekoliko potencijalnih uloga. Prvo, seksualni materijal u propagandi deluje kao *inicijalni*

mamac za privlačenje pažnje i zadržavanje te pažnje za dugi period, često putem prikazivanja atraktivnih modela u provokativnim pozama. Ovo se naziva *stopping-power ulogom* seksa. Druga potencijalna uloga je *jačanje sećanja* poruke. Seksualni apeli ostvaruju znatno bolje sećanje kada realizacija propagande ima odgovarajuću vezu sa propagiranim proizvodom. Treća uloga je da *evocira emocionalna reagovanja*, kao što su osećanja uzbuđenosti i čak strasti. Seksualni sadržaj ima malo šanse da bude efikasan izuzev ako nije direktno relevantan ili prigodan za ono što se propagira. Međutim, kada se prigodno koristi, seksualni sadržaj je u stanju da privuče pažnju, pojača sećanje i kreira povoljnu asocijaciju sa propagiranim proizvodom.[27]

Uobičajeni seksualni apel u propagandi je korišćenje dekorativnog modela. *Dekoratívni modeli* su modeli u poruci čija je primarna svrha da ukrase proizvod kao seksualni ili atraktivni stimulansi. Modeli ne služe funkcionalnoj svrsi u poruci ukoliko ne privlače pažnju. Proizvođači mnogih proizvoda (npr. automobila, mašina i piva) često koriste ženske modele obučene u bikini da stoje pored njihovih proizvoda. Seksualni apeli se mogu naći u gotovo svakoj kategoriji proizvoda, od automobila, paket aranžmana za godišnje odmoro do paste za zube. Nažalost, mnogi oglasi koji koriste seksualne apele su samo uspešni u privlačenju pažnje auditorija; oni imaju mali uticaj na to kako potrošači razmišljaju, osećaju ili deluju.

Iako je seks prisutan u propagandi širom sveta, ono što je prigodno u vezi seksualnog apela varira po zemljama. Ono što je prihvatljivo u jednoj zemlji, ne mora biti prigodno u drugoj. Religije, kulture i sistemi vrednosti su najvažniji faktori u određivanju nivoa obnaženosti, kao i seksualnih odnosa i pitanja vezanih za pol.

Često se čuje da „seks prodaje”. Mada je to tačno, treba imati u vidu da se metodi korišćenja ovih apela menjaju. Da bi bila uspešna, obnaženost mora biti integralni deo proizvoda koji se prodaje, a ne dekorativni deo koji pobuđuje pažnju. Obnaženost više ne šokira kao nekada. U načelu, korišćenje seksa da bi se proizvod učinio privlačnijim je legitimna taktika za mnoge firme, proizvode i propagandne agencije. Cilj bi trebalo da bude korišćenje seksa na način koji je interesantan, u tesnoj vezi sa proizvodom i u okviru etičkih standarda datog regiona. Van toga, kao smernice služe ukus i drugi više personalizovani standardi.[28]

U turističkim mestima uobičajeno je videti polunage osobe, koje uživaju na plaži, u ili kraj bazena, spa ili saune ili da se zabavljaju u noćnom

klubu. Ali obnažena tela se takođe mogu koristiti da prenesu čistotu, čednost, prirodu, otvorenost, kao i mogućnost ili priliku da se sretnu potencijalni seksualni partneri. Istraživanje je pokazalo da fizička atraktivnost modela u oglasima može da ima uticaja na ocenu potrošača.[29]

4. Muzički apeli. Muzika je izuzetno važna komponenta u propagandi. Muzika pomaže da se osvoji pažnja slušalaca i povezana je sa emocijama, memorijom i drugim uživanjima, posebno pesma ili muzika koja je poznata. Muzika može biti nametljiva, čime se pubuđuje pažnja nekoga ko ranije nije slušao ili gledao program. Muzika može biti stimulans koji povezuje određeni muzički aranžman, džingl ili pesmu sa određenim proizvodom ili kompanijom. Čim počne melodija, potrošači znaju koji se proizvod propagira, jer su naučili da povezuju proizvod sa muzikom. Muzika privlači pažnju i istovremeno povećava zadržavanje vizuelnih informacija, a može i da poveća ubedljivost argumenta. Muzika se dugo pamti. Mnogi ljudi se mogu setiti melodija iz svog detinjstva.

Kada se bira muzika za oglas, treba doneti nekoliko *odluka*. Prva je kakvu će ulogu igrati muzika u oglasu? Muzika igra brojne uloge u oglasu. Ponekad je muzika uzgredna; drugiput je primarna tema oglasa. U svakom slučaju, mora se odabrati pravi tip muzike, od hirovite, do dramatične i romantične. Baš kao što pogrešni akteri u spotu znače katastrofu, tako i izbor pogrešne muzike, i obrnuto.

Druga važna odluka je da li će se koristiti poznata pesma ili će se kreirati nešto originalno? Najčešće se piše džingl ili muzika specijalno za oglas. Korišćenje poznate pesme ima izvesne prednosti. Osnovna korist je što su potrošači već stvorili afinitet prema pesmi. Cilj je da se ovaj emocionalni afinitet prenese na proizvod. Nedostatak je što su pesme obično skupe i što autori teksta i muzičari nisu uvek voljni da prodaju njihove pesme za propagandu.

Muzika (posebno domaće muzičke forme) i kulturne aktivnosti, uključujući jezik, mogu se takođe koristiti da prenese osećaj avanture, kreira raspoloženje ili poveže destinacija sa emocijama.[30]

5. Racionalni apeli. Cilj racionalnih apela je da pruže informaciju koja je potrebna da se pomogne u donošenju odluke. Racionalni apeli se usredsređuju na neku vrstu logičnog argumenta koji nastoji da ubedi potrošača da razmišlja ili deluje na određeni način. *Informatívni/racionalni apeli* se usmeravaju na praktičnu, funkcionalnu ili utilitarističku potrebu za proizvodom ili uslugom i ističu svojstva proizvoda ili usluge i/ili koristi ili razloge za posedovanje ili korišćenje određene marke. Sadržaj o-

vih poruka ističe činjenice, učenje i logiku ubedi- vanja. Racionalno bazirani apeli nastoje da budu informativni i propagandisti koji ih koriste general- no nastoje da ubede potrošače da njihov proizvod ili usluga ima određeni(e) atribut(e) ili nudi određene koristi koji zadovoljavaju njihove potrebe. Nji- hov cilj je da ubede ciljni auditorij da kupi marku, zbog toga što je najbolja i može da obavi posao podmirenja potreba potrošača.

Mnogi racionalni motivi se mogu koristiti kao osnova za propagandne apele, uključujući komfor, ugodnost, ekonomiju, zdravlje i senzorne benefi- cije kao što su osećaj, ukus, miris. Ostali racionalni motivi ili kriteriji kupovine koji se obično koriste u propagandi su kvalitet, trajnost, efektivnost, efika- snost, mogućnosti i drugi.

Racionalni apeli se odnose na sopstveni interes auditorijuma. Oni pokazuju da će proizvod ostvari- ti željene koristi. Primeri su poruke koje prikazuju kvalitet, uštede, vrednost ili mogućnosti proizvoda. Tako Mercedes, u svojim porukama, nudi automo- bile koji su „urađeni kao nijedan drugi automobil na svetu”, ističući dizajn, performanse i bezbed- nost.

6. Emocionalni apeli. Emocionalni apeli se od- nose na socijalne i/ili psihološke potrebe za kupov- inom proizvoda ili usluge. Mnogi od motiva po- trošača za njihove odluke kupovine su emocionalni i njihova osećanja prema marki mogu biti mnogo važnija od poznavanja njenih osobina ili atributa. Mnoga osećanja ili potrebe mogu da posluže kao osnova za propagandne apele, oblikovane da utiču na potrošače na emocionalnom nivou: sigurnost, ljubav, sklonost, sreća, veselje, nostalgija, sen- timentalnost, ponos, samopouzdanje, ambicija,[31] poverenje, prijateljstvo, glamur-luksuz, spokojstvo, gnev, romansa, pasija, porodične veze (sa roditelji- ma, sa braćom/sestrama, sa decom, sa članovima šire porodice).

Emocionalni apeli se zasnivaju na tri ideje. Prva, potrošači ignorišu većinu oglasa. Druga, raci- onalni apeli prolaze nezapaženo izuzev ako je po- trošač na tržištu za određeni proizvod u vreme kada se on propagira. Treća, i najvažnija, emocionalna propaganda može da okupira pažnju posmatrača i pomogne da se uspostavi veza između potrošača i marke.[32]

Emocije mogu biti povezane sa humorom, stra- hom, muzikom i drugim apelima da bi napravile i- zuzetan slučaj za proizvod. Isti oglas može da utiče emocionalno i racionalno na kupca. Cilj kreativaca je da odaberu najpogodniji emocionalni apel za pro- izvod i firmu.

7. Apeli oskudice (nestašice, retkosti). Kada postoji ograničena ponuda proizvoda, vrednost tog proizvoda se povećava. Apeli oskudice požuruju potrošače da kupe određeni proizvod zbog ograni- čenja. Može biti ograničen broj proizvoda na ras- polaganju ili, još češće, da je proizvod raspoloživ samo za ograničeno vreme. Često se koriste sa o- stalim promotivnim sredstvima. Primarna korist o- ve vrste apela je što podstiču kupce da preduzmu akciju.[33]

5.2.2 Prezentiranje apela

Uticaj poruke zavisi ne samo od toga šta je rečeno, nego i *kako* je rečeno. Propagandista sada treba da pretvori „veliku ideju” u aktuelno sprovođenje po- ruke, koje će skrenuti pažnju i pobuditi interesova- nje ciljnog tržišta. Kreativci moraju naći najbolji stil, ton, reči i format za sprovođenje poruke.

Kada je jednom određen propagandni apel koji će se koristiti kao osnova za propagandnu poruku, kreativni specijalista ili tim počinju njegovu reali- zaciju. *Kreativna realizacija* se odnosi na način ka- ko će biti prezentiran propagandni apel. Svaka po- ruka može biti prezentirana na različite načine (*stilove*):[34]

1. Isećak iz života ili pristup problem/rešenje u sprovođenju. Ovaj stil prikazuje jednog ili više „tipičnih” ljudi koji koriste proizvod u normalnom, svakodnevnom kontekstu (npr. korišćenje neke kre- me za sunčanje na plaži), ukazujući kako on može da reši njihove probleme ili sukobe. Pristup ima obično četiri komponente: susret, problem, interak- ciju i rešenje. Akteri prikazuju dilemu ili problem i ponekad sami rešavaju problem. Ponekad opet, ob- jašnjavaju koristi ili rešenja za problem koji nude proizvod, usluga ili preduzeće. McDonald’s često koristi ovaj stil prezentiranja poruke koji prikazuje najmlađe kako za stolom obeduju neke od njego- vih proizvoda ili ih konzumiraju u porodičnoj šetnji.

2. Stil života. Ovaj stil prikazuje kako se proiz- vod ili usluga uklapa u određeni stil života. Tako su u jednom novinskom oglasu Lufthanse prikazana tri vrlo uspešna putnika sa natpisom: „Prva klasa ima mnogo veze sa stilom, a malo sa novcem - Lufthansa prva klasa”.

3. Fantazija. Ovaj stil kreira fantaziju oko pro- izvoda i njegove upotrebe. Na primer, mnogi oglasi počivaju na temi snova („ništa nije nemoguće”). Kozmetički oglasi često koriste apele fantazije da kreiraju imidže i simbole koji postaju vezani za marku. Ili slike usluga putovanja avionom u neke divne predele za odmor ili „svet iz snova” gotovo automatski pobuđuju emotivne doživljaje kod cilj- nog auditorijuma. Najčešće teme fantazije su još u-

vek seks, ljubav i romansa. Ljudska psiha je receptivna za fantaziju, pa nije čudo što je propaganda fantazije uspešna u granama industrije koje apeluju na nečiju želju da pobegne, nestane.

4. Raspoloženje ili imidž. Ovaj stil stvara raspoloženje ili imidž oko proizvoda ili usluge, kao što su lepota, ljubav ili spokojstvo. Ne iznosi se nijedna tvrdnja o proizvodu, izuzev kroz sugestiju (na primer, oglasi za Singapore Airlines).

5. Muzički. Ovaj stil prikazuje jednog čoveka ili više ljudi koji pevaju pesmu o proizvodu. Muzika postaje noseći elemenat propagande. Mnoge cola poruke koriste ovaj stil (npr. Coca Cola sa hitom „First Time“).

6. Simbol ličnosti. Ovaj simbol kreira karakter koji prezentira proizvod. Karakter može biti *animiran* (mačak Garfield) ili *realan* (Marlboro kauboj). Proizvodi i simboli postaju tesno povezani.

7. Tehnička ekspertiza. Ovaj stil prikazuje ekspertizu preduzeća u pravljenju proizvoda ili pružanju usluge. Hoteli često koriste ovaj stil u propagandnoj poruci, koja je usmerena ka onima koji planiraju razne sastanke, skupove, konferencije, naglašavajući da imaju tehnička znanja i sposobnosti da podrže takve manifestacije. Avio-prevoznici, takođe, često koriste ekspertiska znanja, posebno znanja i veštine njihovih pilota i mehaničara.

8. Naučni dokaz. Ovaj stil prezentira izveštaj ili naučni dokaz da je marka dotične firme bolja od jedne ili više maraka drugih firmi. Naučni i nezavisan izvor koji nije plaćen od propagandne kompanije može učiniti mnogo moćnijom neku tvrdnju u oglasu.

9. Dokazni materijal. Ovaj stil prikazuje veoma uverljiv ili simboličan izvor koji potvrđuje proizvod (vozač trka Hakinnen prezentira Mercedes-Benz).

9. Svedočenje. Mnogi propagandisti preferiraju da svoje poruke prezentiraju na osvedočavajući, uverljiv način, gde osoba hvali proizvod ili uslugu polazeći od ličnog iskustva sa njim. Mogu se koristiti obični zadovoljni potrošači da svedoče o sopstvenom iskustvu sa markom i koristima od njene upotrebe. Svedočenje se mora zasnivati na stvarnoj upotrebi proizvoda ili usluge da bi se izbegli legalni problemi, a osoba koja iznosi svoje svedočenje mora biti kredibilna ličnost.

10. Poređenje. Komparativna propaganda je popularno sredstvo pozicioniranja maraka. Poruke se baziraju na poređenju marke bilo sa markom glavnog konkurenta ili svim konkurišućim markama, sa ciljem da se ustanovi i održava superiornost. Prilaz je sve popularniji kod propagandista, jer nudi direktan način komuniciranja određene predno-

sti marke nad konkurentima. Koristi se za realizaciju apela konkurentske prednosti. Propagandna kampanja konsultantske grupe Deloitte and Touche vrši direktno konkurentsko poređenje, dopunjena sa preporukom. Na primer: „Andersen Consulting: broj jedan u popisima. Deloitte Consulting: broj jedan u ukupnom zadovoljstvu kupca.” Ili poređenje običnog praška za pranje veša sa praškom koji uklanja mrlje.

11. Demonstracija. Oglasi koji koriste demonstraciju prikazuju kako proizvod funkcioniše. Demonstracija je uspešan način za komunikaciju atributa proizvoda posmatračima. Posebno su pogodne za TV.

Pored napred navedenih, moguće je koristiti i niz drugih pristupa i njihove kombinacije.

Zbog neopipljivosti usluge, prevođenje cilja propagande u konkretnu propagandnu poruku stvara probleme *vizualizacije* i *argumentacije* i stoga se traže forme prikazivanja koje će na „zaobilazan način”, posrednim putem, preneti predmet propagande ciljnoj grupi. Potencijalni kupac mora, ipak, sebi stvoriti sliku o tome šta ga očekuje tokom procesa pružanja usluge, odnosno šta dobija kao rezultat usluge. Uslužno preduzeće mora da odabere takve vidljive i/ili upadljive elemente usluge, čije se propagandno delovanje najbolje može oblikovati, tj. čijim se angažovanjem najbolje ostvaruju ciljevi propagande. Kao moguće forme navode se: 1) opis elemenata usluge, 2) prikazivanje pre i posle pružanja usluge, 3) prikazivanje internih faktora proizvodnje, 4) prepričavanje doživljaja zadovoljnih kupaca (preporuke), 5) prikazivanje znakova kvaliteta i izvrsnosti, 6) prikazivanje materijalnih elemenata uslužnog procesa itd. (vidi [35])

5.2.3. Struktura poruke

Efektivnost poruke zavisi kako od njenog sadržaja, tako i od njene *strukture*. Komunikator treba da odluči *kako* da je kaže. To od njega zahteva da reši tri pitanja vezana za strukturu poruke. Prvo je da li sam da *izvuče zaključak* ili da to prepusti auditorijumu. Drugo pitanje je da li prezentirati *jednostrani argument* (pomenuti samo dobre strane proizvoda) ili *dvostrani argument* (pomenuti dobre strane proizvoda, ali i priznati njegove nedostatke). Treće pitanje je *redosled prezentiranja argumenata*, tj. da li najjači argument prezentirati na početku, u sredini ili na kraju (o ovome je već bilo reči).

5.2.4 Format poruke

Marketing komunikatoru je takođe potreban snažan *format* za poruku. Za poruku su značajni kako verbalni, tako i vizuelni elementi. U štampanoj poruci, komunikator treba da odluči o naslovu, tekstu,

ilustraciji i boji. Da bi privukli pažnju, propagandisti mogu da koriste neobičnost i kontrast; slike i naslove koje zapadaju za oko; različite formate; veličinu poruke i poziciju; i boju, oblik i pokret. Ako poruka treba da se prenese preko radija, komunikator treba da odabere reči, zvuke i glasove. Ako poruka treba da se prenese preko televizije ili ličnim kontaktom, onda treba da se planiraju svi ovi elementi plus govor tela (neverbalni znaci, migovi, gestikulacije). Prenosioci poruke moraju voditi računa o njihovom izrazu lica, gestikulaciji, oblačenju, držanju tela i frizuri itd. Ako se poruka prenosi putem samog proizvoda ili njegovog pakovanja, komunikator treba da posveti pažnju sastavu, mirisu, boji, veličini i obliku.

Pored stila, propagandista mora da odabere *ton* (način izražavanja: jačina glasa, vrsta tona, ritam, intenzitet), *tekst* i *sliku* za poruku. Većina firmi uvek koristi pozitivne tonove: njihove poruke govore nešto vrlo pozitivno o njihovim proizvodima. Druge koriste humor u svojim porukama.

Kod *teksta*, u obzir dolaze brojni faktori za generalno oblikovanje: izbor reči, dužina rečenica, rimovanje, zagonetnost, prikazivanje, interpunkcija, forma teksta, tip pisma, dijalekt itd. Propagandista mora u poruci da koristi reči koje se lako pamte i privlače pažnju. Teme poruke bi imale mnogo manji uticaj bez kreativnog izražavanja. Tako, na primer, Delta Airlines svoju propagandnu temu kojom želi da pokaže kako njeni zaposleni vole ono što rade i to ispoljavaju u visokom kvalitetu njihovog rada, kreativno izražava na sledeći način: „Volimo da letimo i to pokazujemo”.

Konačno, elementi *formata* imaju značaja, kako za uticaj tako i za troškove oglasa. Mala promena u oblikovanju oglasa ostvaruje veliku razliku u njegovom efektu. *Ilustracija* je prva stvar koju čitalac zapaža - ona mora biti dovoljno snažna da privuče pažnju. Zatim, *naslov* mora uspešno da privuče prave ljude da pročitaju tekst poruke. Konačno, *tekst* - glavni blok teksta u oglasu - mora biti jednostavan, ali snažan i ubedljiv. Ova tri elementa moraju uspešno funkcionisati *zajedno*. Čak i onda, manje od 50% eksponiranog auditorija može zaista da primeti glavni oglas; 30% može da se seti glavne poente naslova; 25% može da se seti imena propagandiste i manje od 10% može da pročita većinu glavnog teksta. Oglasi koji na bilo koji način ne „štrče”, nažalost, neće postići čak ni ove rezultate.[36]

Napred navedeni elementi predstavljaju *kreativne taktike („modalitete”)* za štampanje poruke. Posle kreativne strategije, različitih apela i stilova sprovođenja, pažnja se usmerava na kreiranje

stvarne poruke. Oblikovanje i proizvodnja propagandne poruke obuhvata brojne aktivnosti, među njima pisanje glavnog teksta, ilustracije i ostale vizuelne elemente oglasa i sakupljanje svih delova radi kreiranja uspešne poruke.

Šta čini dobar oglas? Mada nema opšte važećeg „recepta” za kreiranje uspešnog oglasa, razvijene su brojne kontrolne liste, koje treba da pomognu u tome. Sledeća lista rasvetljava glavne tačke za štampane oglase:[37]

- *Vizuelna privlačnost (magnetizam)*. Pažnju auditorija treba privući upravo od samog početka.

- *Jasna identifikacija ciljnog auditorija*. Ponekad je ciljni auditorij jasan, ali u drugim slučajevima može biti potrebna reč ili dve objašnjenja.

- *Poziv čitaocu*. Lejaut oglasa (fizički aranžman različitih delova oglasa, uključujući naslov, podnaslove, glavni tekst, ilustracije i znake identifikacije) treba da osvetli i dramatiše prodajnu poruku i pozove čitaoca na scenu.

- *Specifično obećanje*. Auditorij treba da zna u specifičnim izrazima kako ćete da poboljšate njegov život. Nejasne generalije su lake za pisanje, ali nisu efikasne.

- *Logična prodajna prezentacija*. Lejaut ne sme da ostavlja dilemu o tome gde da se počne sa čitanjem i vodi čitaoca kroz prodajnu prezentaciju od početka do kraja.

- *Lični stil*. Ljudi najbolje reaguju kada su tretirani na komforan način. Razgovarajte sa čitaocem u nenametljivom, neformalnom stilu.

- *Lak za čitanje*. Veliki broj oglasa je suviše težak za čitanje; auditorijum će odustati od čitanja, ako čitanje poruke zahteva suviše energije.

- *Orijentacija na rešenje*. Dobri oglasi proizvode govore o tome kako će proizvod da reši problem kupca, a ne kako je prodavac mudar ili koliko je proizvod domišljat.

- *Refleksija karaktera preduzeća*. Kupci kupuju više od samog proizvoda; na neki način, oni kupuju mali delić preduzeća svaki put kada obavljaju kupovinu, prenoseći tako opšti utisak o vašim oglasima na vaše preduzeće. Na primer, aljkavo urađen oglas ostaviće utisak kod auditorija da je i preduzeće takvo.

6 PLANIRANJE I IZBOR SREDSTAVA (MEDIJA) PROPAGANDE

6.1 Planiranje medija

Pre početka diskusije o planiranju medija, daćemo kratak pregled nekih osnovnih termina i koncepata koji se koriste u procesu planiranja medija i strategije.[38]

Planiranje medija je serija odluka uključenih u slanje promocijne poruke potencijalnim kupcima i/ili korisnicima proizvoda ili marke. Planiranje medija je proces, koji znači donošenje brojnih odluka, od kojih se svaka može promeniti ili odbaciti kako se plan razvija. **Plan medija** je vodič za izbor medija. On zahteva formulisanje specifičnih **ciljeva medija** i specifičnih **strategija medija** (planova akcije) oblikovanih za ostvarivanje ovih ciljeva. Kada su odluke jednom donete i formulisani ciljevi i strategije, ova se informacija organizuje u plan medija.

Mediji postoje primarno da bi preneli sadržaj poruke - zabavu, informaciju i obaveštenja do ogromnog auditorijuma. Medije treba posmatrati i kao prenosioce i kao sisteme za isporuku. Oni prenose obaveštenja (oglase) i isporučuju ih pojedincima koji kupuju ili prvo biraju medije na bazi vrste i kvaliteta zabave i informacija, i drugo, vrste obaveštenja koje isporučuju. Ponekad se koriste dve reči - medij i sredstvo - kao da one znače istu stvar. One nisu potpuno iste. **Medij** se odnosi na vrstu (klasu) prenosnika kao što su TV, novine, časopisi itd. Drugim rečima, on se odnosi na grupu prenosnika koji imaju slične karakteristike. **Sredstvo** je individualni prenosnik u okviru medija. Prema tome, **medij** je generalna kategorija raspoloživih sistema za prenos poruke, koji obuhvataju elektronske ili audio-vizuelne medije (kao što su radio, TV i online propaganda, odnosno internet), štampane medije (kao što su novine, časopisi, katalogi, prospekti), medije spoljne propagande (plakati, svetleća reklama, reklame na saobraćajnim sredstvima itd.). Kao posebna grupa ponekad se kod medija obrađuju mediji direktne propagande (prospekti, katalogi, pisma, internet) koji se smatraju podgrupom direktnog marketinga i ostali mediji. **Sredstvo** je specifični nosač (prenosilac) u okviru kategorije medija i predstavlja put do odnosne ciljne grupe.

Svrha **planiranja medija** je da se shvate, analiziraju i odaberu kanali komuniciranja koji će usmeriti propagandnu poruku pravim ljudima na pravom mestu u pravo vreme. Ono se sastoji od serije odluka:

- Gde treba da propagiramo (u kojim zemljama, regionima, mestima, gradovima ili delovima grada)? - **odluka o domenu**.

- Koliko često treba da propagiramo? - **odluka o frekvenciji (učestalosti)**.

- Izbor između glavnih **tipova medija**, tj. da li će proizvod biti propagiran na TV, radiju, u časopisima, novinama.

- Izbor između **specifičnih medija** u okviru tipa medija - tj. koje će se TV stanice i programi, koje

radio stanice i programi, koji časopisi i novine koristiti?

- Odlučivanje o **dinamici medija** - tj. kada tokom godine treba da se koncentriše propaganda?

- Koje mogućnosti postoje za **integraciju** ostalih komunikacija?

Planiranje medija je danas mnogo teže nego što je bilo samo pre 5 ili 10 godina. Jedan od razloga za to je što danas postoji zaista širok izbor medija, a svaki medij opet nudi sve veći broj izbora. Fragmentacija auditorija takođe komplikuje posao planera medija. Čitaoci, slušaoci i gledaoci sada biraju iz mnoštva raspoloživih opcija medija, selektivno čitaju samo delove časopisa ili novina, gledaju samo segmente TV programa i slušaju mnogo radio stanica. Ovo umnogome otežava pronalaženje potrošača na tržištu. Zatim, za skoro sve medije troškovi se povećavaju, što planiranje medija čini izazovnijim nego ikada, posebno za one firme koje imaju mali budžet. Planeri medija moraju, pod snažnim pritiskom, da opravdaju svaku odluku o trošenju novca. Uz sve to treba još dodati probleme oko kupovine prostora i vremena za oglašavanje, kao i trend ka integralnoj marketing komunikaciji.

Pre nego što otpočne planiranje medija - zaista, pre nego što se čak razmatra propaganda, preduzeća moraju da sastave ukupni **plan marketinga** za svoje proizvode, marke i usluge. Plan marketinga definiše potrebe tržišta i ciljeve prodaje preduzeća i detaljne strategije za ostvarivanje tih ciljeva. Ciljevi i strategije rezultiraju iz analize marketing situacije, koja otkriva kako probleme tako i mogućnosti. Ciljevi marketinga se mogu usmeriti na rešavanje problema ili iskorišćavanje mogućnosti. Strategija marketinga određuje korake za zadovoljavanje ovih ciljeva kombinovanjem instrumenata marketinga. Propaganda je samo jedno od strategijskih sredstava koje preduzeće može da koristi da bi ostvarilo svoje marketing ciljeve.

Ciljevi i strategije plana propagande razvijaju se iz plana marketinga. Ciljevi propagande se usmeravaju na ciljeve komuniciranja (npr. povećanje preferencije marke za 20% tokom sledeće godine). Za ostvarivanje ovih ciljeva, preduzeća osmišljavaju strategije propagande koje koriste elemente kreativnog miksa - koncept proizvoda, ciljni auditorijum, propagandnu poruku i medije komuniciranja. Planeri medija prolaze kroz isti proces utvrđivanja ciljeva, osmišljavanja strategija i definisanja taktika.

Ciljevi medija prevode strategiju propagande u konkretne ciljeve (zadatke), koje mediji mogu da ostvare. Oni objašnjavaju ko je ciljni auditorij i zašto; gde će poruka biti upućena i kada; i koliko uti-

čaj propagande treba da se prenese. Ciljevi medija imaju dve glavne komponente: *ciljeve auditorija* i *ciljeve distribucije poruke*.

Ceo napor medija je uzaludan, ako poruka ne uspe da dopre do pravih ljudi, time *ciljevi auditorija* definišu specifične tipove ljudi koje propagandista želi da kontaktira. Ciljni auditorij se može sastojati od ljudi u specifičnoj dohodovnoj, obrazovnoj, po zanimanju, socijalnoj ili etičkoj grupi - i to ne moraju biti sadašnji potrošači proizvoda. Planeri biraju specifična sredstva propagande, posebno časopise ili programe na TV ili radiju, prema tome u kojoj meri „prenose” ili eksponiraju poruku auditoriju.

Ciljevi distribucije poruke definišu gde, kada i koliko često propaganda treba da se pojavi. Drugim rečima, koliko ciljni auditorij treba da bude izložen propagandi, gde i koliko često? Za odgovor na ova pitanja, planer medija mora da poznaje koncepte kao što su domen/pokrivanje, frekvencija, uticaj i kontinuitet.

Termin *domen, auditorij (reach)* se odnosi na ukupan broj ili procenat *različitih* ljudi ili domaćinstava koji su izloženi oglasu ili kampanji tokom datog perioda vremena, obično mesec dana. Na primer, propagandista može nastojati da dođe do 70% potencijalnog tržišta tokom prva tri meseca propagandne kampanje. Ovaj broj, međutim, ne može da uzme u obzir *kvalitet* izlaganja. Neki ljudi, koji su izloženi poruci, još uvek neće biti svesni nje. Termin *efektivni domen* indicira kvalitet izlaganja poruci. On meri broj, ili procenat, auditorija koji je bio izložen poruci dovoljno puta da bi bio svestan nje.

Frekvencija (učestalost) se odnosi na broj puta koji je ista osoba ili domaćinstvo izloženo sredstvu komuniciranja - radio spotu ili oglasu u časopisu, npr. u određenom vremenskom rasponu. Cifra se koristi za merenje intenziteta dinamike (terminiranja) specifičnog medija. Ponavljanje poruke je ključ njenog pamćenja. Planeri medija koriste termin efektivna frekvencija da izraze korektnu frekvenciju za datu poruku u datom mediju. *Efektivna frekvencija* utvrđuje prosečan broj puta (ili ponavljanja) koji osoba mora da vidi ili čuje poruku pre nego što postane svesna nje. Onda se utvrđuje tačka na kojoj bi dalje izlaganje bilo nepotrebno rasipanje. Efektivna frekvencija se nalazi između nivoa minimuma koji ostvaruje svesnost poruke i nivoa maksimuma koji postaje preterano izlaganje, koji počinje da iritira potrošače. Na efektivnu frekvenciju utiču brojni faktori: sam proizvod, auditorij, kompleksnost poruke, veličina oglasa, zabavna vrednost oglasa, obim konkurentskih oglasa. Da bi

se utvrdio nivo uspešne frekvencije, moraju se razmotriti svi ovi faktori.

Pošto budžet za oglašavanje nije beskonačan, često se mora praviti kompromis između domena i frekvencije. Ako je budžet fiksiran, ciljevi domena i frekvencije se ne mogu povećavati, jer ako se frekvencija povećava, onda se po mogućstvu mora smanjiti domen, i obrnuto.

Kombinacija domena (izraženog u % od ukupnog tržišta) puta frekvencija definiše ono što se naziva *ukupnim rejtingom* (gross rating points) kampanje. Na primer, ako Nissan želi da dođe do 60% određenog tržišta u proseku 3 puta, onda će morati da kupi $60 \times 3 = 180$ bruto poena rejtinga. Određeni delovi domena i frekvencije mogu da znatno ograniče izbor medija.

Uticaj je obično tešnje vezan za poruku nego za medij. Ako je, međutim, medijum poruka, onda uticaj propagande treba da bude važan kriterijum u izboru medija. Različiti mediji mogu ostvariti različite nivoe svesnosti i razmišljanja o istoj poruci. Ponekad inovativna strategija medija može da ostvari enorman uticaj. Ova inovacija se može odnositi na novo korišćenje postojećih medija ili prvo korišćenje novog medija.

Kontinuitet se odnosi na dužinu vremenskog perioda vođenja propagandne kampanje tokom datog perioda vremena. Planer medija može da odluči za novi proizvod da posle napornog perioda uvođenja od, recimo, mesec dana, kampanja treba da održava kontinuitet za narednih četiri meseci, ali na manjem broju radio i TV stanica. Frekvencija je važna za *kreiranje* pamćenja, kontinuitet je važan za njegovo *podržavanje*. Sva tri glavna cilja medija - domen, frekvencija, kontinuitet - zavise od budžeta propagandiste. Budžeti su ograničeni, a takvi su i ciljevi medija.

Kada propagandista odredi ciljeve medija, planer medija može da formuliše *strategiju medija*. Strategija medija opisuje kako će propagandista da ostvari utvrđene ciljeve medija: koji će mediji biti korišćeni, gde, koliko često i kada.

Propagandisti formulišu strategije marketinga i propagande kombinovanjem elemenata marketing miksa i onda elemenata kreativnog marketing miksa. Slično, propagandisti formulišu strategiju medija kombinovanjem elemenata *miksa medija*. Baš kao što postoji marketing miks i promocioni miks, propagandisti kreiraju *miks medija*, koji je skup medija koji će se koristiti u propagandnoj kampanji.

Propagandni medij je sredstvo za prenošenje propagandne poruke auditoriju. Da bi se donele odluke o vrsti (klasi) medija, planer medija mora da obavi *poređenja između medija* - tj. poređenja iz-

među različitim medija. Poređenja između medija sredstava u istoj klasi - kao što su između časopisa A, B i C - nazivaju se **poređenja unutar medija**. Očito, poređenja između medija bi trebalo da pretihode poređenjima unutar medija. Glavno pitanje sa poređenjima između medija je da li se ona mogu logično obaviti na statističkoj osnovi. Mada je ponekad validno uporediti vrste medija statistički, u većini slučajeva to nije. Brojevi za jednu klasu medija obično nisu uporedivi sa onima kod drugih vrsta medija. Poređenje čitalaca, gledalaca i slušalaca je kao poređenje jabuka, krušaka i šljiva. Definicija čitaoca je toliko različita od definicije TV gledaoca ili slušaoca radija da je poređenje ovih brojeva besmisleno. Pa ipak takva poređenja se moraju obaviti kadgod je neophodno da se izvrši izbor između mnogo različitih vrsta medija. Od svih odluka o mediju, najvažnija je ona o izboru individualnog sredstva propagande (poređenje unutar medija).

Postoje, uglavnom, četiri važna elementa koji utiču na izbor medija: 1) priroda tržišta, 2) priroda poruke, 3) ugled medija i 4) troškovi.

Prvi zadatak je da se utvrdi **priroda tržišta**: ko ga sačinjava, koncentracija tržišta, segmentacija tržišta, kretanje prodaje pojedinih vrsta proizvoda ili usluga po određenim oblastima, uticaj klime na tržišta, ispitivanje potrošača. Tržišta se odnose na različite moguće ciljeve komunikacije. Plan medija možda mora da dođe i do poslovnog i potrošačkog auditorija; globalni, nacionalni, regionalni ili lokalni auditorij; ili određene etničke ili društveno-ekonomske grupe.

Na izbor medija može uticati i **sadržaj oglasa**. Često se događa da sadržaj oglasa upućuje na korišćenje određenog medija. Ako je neophodno da poruka bude nešto duža i ako zahteva ilustracije, tehničke crteže i slično, onda se mora pribeći izdavanju prospekata, brošura ili kataloga. Kod mnogih proizvoda, kao što su automobili i modna konfekcija, ilustracija može predstavljati najvažniji deo poruke, odnosno oglasa, a često se imperativno nameće i korišćenje više boja. Svi ovi faktori mogu sužavati izbor medija. Treba, takođe, razmotriti hitnost poruke, njenu dužinu, vrstu apela, usmerenost, potrebu za grafičkom ilustracijom itd.

Treći element je **važnost (prestiz) medija**. Kod novina i časopisa prestiz se može manifestovati u tiražu (izdanju), broju pretplatnika, formatu, oglasnoj službi ili u svim tim faktorima zajedno plus kvalitet tehnike štampanja, ozbiljnost i solidnost lista.

Četvrti element predstavljaju **troškovi prenošenja poruke** do potencijalnog kupca. Troškovi korišćenja različitih medija veoma variraju. Najveći deo sredstava namenjenih propagandi odlazi na

troškove prostora ili vremena medija. Planer medija treba da odluči koliko finansijskih sredstava treba da planira i gde da ih alokira: koliko za štampane medije, koliko za TV, radio, koliko za svako geografsko područje.

Pored ovih faktora, na odluku o strategiji medija utiču i sledeći faktori: domen plana medija (lokalno, regionalno, nacionalno ili globalno tržište), prodajni potencijal različitih tržišta, konkurentske strategije, budžet, raspoloživost različitih medija, priroda medija i poruke, veličina i dužina poruke, ponašanje potrošača pri kupovini.

Kada je određena opšta strategija medija, planer medija može da odabere i napravi raspored korišćenja određenih medija, tj. da formuliše **taktike medija**. Kao što se može očekivati, svaki medij ima distinktivne prednosti i nedostatke. Često propagandisti koriste kombinaciju osnovnih formi medija i specifičnih sredstava da maksimiraju izloženost poruke ciljnom auditoriju uz istovremeno minimiziranje troškova. Ova dva konfliktna cilja: 1) maksimiranje izloženosti i 2) minimiziranje troškova su od centralnog značaja za planiranje medija.

Mnogi propagandisti su skloni da potcene teškoću izbora odgovarajućeg medija. Najveći procenat troškova propagande odlazi na različite medije. Otuda je izbor medija jedna od najvažnijih strateških odluka koju propagandista može da donese. Plasiranje prave poruke u pogrešan medij u pogrešno vreme ili na pogrešno mesto može da upropasti promociju.

6.2 Analiza pojedinih medija

Izbor medija je pod uticajem karakteristika svakog medija i njegove sposobnosti da ostvari određeni promotivni cilj. Ne postoji jedan univerzalni najbolji medij, pošto se auditorij i zahtevi poruke mogu znatno razlikovati. Otuda je dobro ispitati glavne karakteristike svakog medija i videti koje su njegove dobre i loše strane. Mediji koji stoje na raspolaganju u svrhu masovnog komuniciranja mogu se podeliti u tri grupe: 1) **štampani mediji** (novine, časopisi opšteg karaktera, časopisi od specijalnog interesa, stručni časopisi), 2) **elektronski mediji** (radio, TV, film, on-line) i 3) **spoljna propaganda** (nepokretna i pokretna).

6.2.1 Novine

Svi štampani mediji su popularni među ugostiteljskim i turističkim firmama, zbog njihove sposobnosti da pruže detaljne informacije i ciljaju određena tržišta. Od svih medija, novine se daleko najčešće koriste. To je medij broj jedan. Novine i časopisi čine kičmu propagande u ugostiteljstvu i turizmu. Novine su javni spis kojim se šire novosti, ob-

jave, oglasi i ostali materijali od opšteg i posebnog interesa. Novine, kao jedan od najstariji nosilaca propagande, mogu se podeliti prema brojnim kriterijima: učestalosti izlaženja (dnevne ili nedeljne novine), regionalnom domenu (regionalne ili nad-regionalne), kao i prema vrsti njihove prodaje (pret-plata ili kupovina). Ljudi imaju stvorene navike za redovno čitanje i kupovinu istih novina. U načelu, čitanost novina opada, što se posebno uočava kod mladih ljudi, pošto oni prikupljaju novosti iz drugih izvora, uglavnom sa TV i interneta. Suočene sa opadanjem tržišta, novine su se repositionirale i dostupne su u online verziji.

Prva **prednost** novina je njihova osobina **pokri-vanja širokog područja** - geografski disperziranih tržišta - uz relativno niske troškove sa visokim stepenom efikasnosti (**geografska fleksibilnost**). Njihova vrlo široka cirkulacija (ekstenzivna penetracija) omogućava relativno lako kontaktiranje sa velikim brojem stanovnika. Kao dodatni faktor se javlja sposobnost korišćenja određenih novina za kontaktiranje sa specifičnim segmentima tržišta. **Vremenska fleksibilnost**, koja se ostvaruje visokom frekvencijom izlaženja dnevnih listova, čini ih posebno važnom. To omogućava da se napravi vremenski raspored oglašavanja sa velikim stepenom preciznosti i da se propagandne poruke vežu za svakodnevne i specijalne događaje.[39] Kod novina je u prvom planu **aktuelnost informacija**, tako da se u ovom mediju nude informišuće i argumentovane poruke.

Još jedna dimenzija fleksibilnosti novina ogleda se u tome što se mogu koristiti propagandni oglasi različitih formata, veličina i oblika. **Fleksibilnost proizvodnje** omogućava da se oglas lako i brzo menja. Vreme od davanja i pojave oglasa je obično kratko. Konačno, glavna prednost koju nude novine uopšte, a posebno lokalnog karaktera, odnosi se na **dužinu vremena** njihovog **zadržavanja** u kući pre nego što budu bačene i otuda postoji verovatnoća da čitalac ponovo pročita poruku ako treba da se podseti, da je i drugi pročitaju, za razliku od radija i televizije gde to nije moguće. Čitalac može da izreže i sačuva poruku koju želi.

Novine imaju i svojih **nedostataka**. Jedan od njih je **nedostatak selektivnosti** određenih društveno-ekonomskih grupa (ciljnog auditorijuma). Većina novina doseže široke, diverzne grupe čitalaca, što ne mora biti u skladu sa ciljevima propagandiste. Drugi problem vezan je za **reprodukciju oglasa**. Kvalitet štampe u novinama obično je ograničen (npr. štampa u boji je moguća samo uslovno, nema pokretnog prikazivanja korišćenja proizvoda ili usluge). U poređenju sa ostalim štampanim

sredstvima, novine imaju **kratak životni vek** (ukoliko čitalac ne izreže i sačuva poruku). Obično se u kući zadržavaju jedan dan. Jedan od nedostataka novina je i veliki broj **konkurentskih** poruka, što smanjuje mogućnost uočavanja određenog oglasa. Propagandista **nema kontrolu** nad tim gde će se oglas pojaviti, izuzev ako posebno ne plati za preferiranu poziciju. Kod velikih kampanja, novine se retko koriste kao **osnovni medijum**, već pre kao **dopunski medijum** u okviru kratkoročnih akcija (na primer, najava nekog događaja ili akcije rasprodaje). Pored toga, sve se više kao nosioci propagandnih poruka pojavljuju besplatni oglasi i tzv. dodaci zbog njihovog, u poređenju sa novinama, često šireg radijusa i njihovih delom poboljšanih opcija oblikovanja.

6.2.2 Časopisi

Časopisi opšteg karaktera obuhvataju mnoštvo naslova, koji se pojavljuju periodično (većinom nedeljno ili mesečno) sa različitom opremljenošću, nudeći čitaocima specifične sadržaje informacija. Mogu se pretežno orijentisati na zabavu (ilustrovane revije) ili informacije (programski časopisi, magazini sa vestima). Mnogi od njih su usmereni na relativno široko definisane grupe čitalaca, što otežava kontaktiranje specifičnih grupa i vodi većem rasipanju napora (kontaktiraju se sa propagandnom porukom i ona lica koja za marketing komunikatora nisu relevantna). U poređenju sa novinama, časopisi od opšteg značaja mogu da se publikuju sa mnogo kvalitetnijim mogućnostima oblikovanja.[40]

Pored časopisa opšteg karaktera, od pre nekoliko godina na tržištu se pojavilo mnoštvo naslova, koji su koncipirani za vrlo uzan krug čitalaca. Ovi tzv. **specijalni časopisi** se po svom sadržaju koncentrišu na usko određene teme ili još specijalnije tematske oblasti kao na primer modu, sport (na vodi), (vegetarijansku) ishranu itd. Proizvođač sportske odeće za golf može, na primer, da propagira u časopisu od specijalnog interesa za igrače golfa. On precizno kontaktira svoju ciljnu grupu i znatno smanjuje rasipanje napora u poređenju sa novinama i časopisima od opšteg značaja.[41] Časopisi koji se odnose na putovanja i odmore su, jasno, popularno sredstvo za propagandu turističkih proizvođača.

Grupa **stručnih časopisa** obuhvata brojne časopise koji se periodično publikuju, a obraćaju se ograničenom krugu čitalaca kvalifikovanih za specifičnu grupu proizvoda. Glavni zadatak im je prenošenje stručnih informacija (saopštavanje novih saznanja, stručno obrazovanje i usavršavanje), a

manje zabava čitalaca. Redakcija časopisa može da izvrši pozitivan uticaj na pojavljivanje oglasa na određenu temu. Treba imati u vidu da je sraz- mer- no velika zainteresovanost čitalaca, što pozitivno deluje na intenzitet i učestalost zapažanja propa- gandnog oglasa.

Časopisi (opšti, specijalni i stručni) nacionalnog karaktera nude neke **prednosti**. Časopisi imaju **duži vek** od novina. Oni se čitaju (i možda ponovo čita- ju) tokom nekoliko dana, nedelja, meseci pa čak i duže, dok se novine mnogo brže cepaju i bacaju. To znači da jedan propagandni oglas u časopisu može da ostvari ponovnu impresiju na istog čitaoca. Ka- da završe sa čitanjem pretplatnici, onda ga mogu uzeti na čitanje i drugi koji nisu pretplaćeni na nje- ga. Ova dugotrajnost rasvetljava razliku između cirkulacije (broj ljudi koji kupuju ili su pretplaćeni na časopis) i čitalaštva (broj ljudi koji stvarno pro- čita časopis, možda kao član porodice, prijatelj ku- će, partner, negde u čekaonici, kancelariji i sl.). Druga pozitivna strana je **mogućnost visokokvali- tetne štampe u boji**. To pruža mogućnost finije re- produkcije, što pomaže da se stekne povoljnija sli- ka o određenom proizvodu ili vrsti robe. Boja nudi čitaocima vizuelno zadovoljstvo, pojačava imidž i identifikuje pakovanje. Ukratko, ona prodaje. Kod časopisa postoji velika **kreativna fleksibilnost**. Prednosti koje nude časopisi su u neku ruku nedo- staci novina i obratno, mada imaju dosta zajednič- kih osobina. Novine apeluju na sve, a časopisi sa- mo na određene čitaoce, vrlo mali ili specifičan segment stanovništva. Časopis može da cilja na vr- lo **specifične auditorije (geografska i demograf- ska selektivnost)** na efikasan način, efikasniji od svih ostalih medija izuzev slanja poruke direktno poštom. Dalja prednost je **lojalnost čitalaca**, koja se ponekad graniči sa fanatizmom.

Glavni **nedostatak** časopisa je prilično **dug vre- menski period** od slanja oglasa časopisu da ga ob- javi i samog objavljivanja i činjenica da zbog toga što izlaze bilo nedeljno ili mesečno, dvomesečno, kvartalno, teško se mogu koristiti za oglase koji su vezani za specifične događaje. Mogu se koristiti za propagiranje robe koja ima kontinualnu, a ne se- zonsku tražnju. Često su im **troškovi** relativno viso- ki. U nedostatke časopisa mogu se ubrojati i **ogra- ničena kontrola** pozicije oglasa, veoma oštra pro- paganda - konkuriše za pažnju sa ostalim priložima u časopisu.

6.2.3 Katalozi i prospekti

U turizmu su katalozi i prospekti najraširenije sred- stvo propagande, pri čemu su - u zavisnosti od tu- rističkog preduzeća - nekada najvažnija kategorija

katalozi, a nekada opet prospekti. Granica između njih je vrlo nejasna. Isto tako nije moguće izvršiti jasno svrstavanje u sredstva propagande ili sredst- va unapređenja prodaje. Da bismo ih što jasnije raz- graničili, daćemo neke od njihovih karakteristika.

Katalozi predstavljaju celinu ponude. Njihov glavni zadatak je sveobuhvatno informisanje i pod- sticanje na konkretnu odluku o kupovini. Oni nala- ze primenu, pre svega, kao katalozi za (paušalna) putovanja kod organizatora putovanja i katalog ili spisak soba kod destinacija. Pri tom katalozi kom- binuju uglavnom opšte informacije (deo koji se od- nosi na animaciju, imidž: područje, reljef, klima, ambijent, propisi za ulazak u zemlju itd.) sa servis- nim delom (informativni deo: dolazak i odlazak, od A do Š) i prodajnim delom (deo ponude: sastav- ljanje usluge, delom sa slikama, većinom u tabelar- noj formi).

Prospekti su, naprotiv, uopštenije usmereni i prenose osnovne informacije. Često su samo izvo- di iz obimnijih kataloga u smislu specijalnih pro- spekata neke „familije prospekata” (staze za peša- ke, staze za bicikliste, muzeji, sportski događaji, priredbe itd). Prospekti treba, pre svega, da se us- mere na pažnju i da apeluju na emocionalni nivo. Za turističku destinaciju su često najvažniji pro- spekti mesta i prospekti imidža. Oni se većinom štampaju u vrlo zahtevnom dizajnu (u boji, sa sli- kama).

Posebnu oblast turističkih medija predstavljaju **vodiči** putovanja i literatura o putovanju. Oni se isto tako ubrajaju u grupu štampanih medija, ali ne služe prvenstveno ciljanom propagiranju.

Za oblikovanje kataloga i prospekata u oblasti turizma data su, na različitim mestima, detaljna u- putstva. Sve skupa, katalozi, kao i prospekti, mora- ju uzeti u obzir sledeće zahteve:[42]

- **Podsticajna funkcija** (spoljašnji izgled pro- spekta): kod kataloga i prospekata važna funkcija pripada oblikovanju naslovne strane (naslov, for- mat itd.): ona pobuđuje pažnju (pažnja, interesova- nje), koji dovode do daljih faza (želja, akcija), sa- svim u smislu modela AIDA istraživanja ponašanja pri kupovini.

- **Informativna funkcija:** mora da sadrže jasne informacije o ponudi usluge kao što su obim, kvali- tet i cena usluge.

- **Funkcija profiliranja:** putem kataloga i pro- spekata ponuđač se profiliše i razgraničava od kon- kurenata. Do izražaja mora doći ono što je posebno i jedinstveno.

- **Emocionalna funkcija:** putem kataloga mora se nešto steći od osećanja, atmosfere putovanja, mesta, hotela i aktivnosti na odmoru.

• **Prodajna funkcija:** katalog treba konačno da dovede do bukiranja putovanja.

Od kada je osnovana prva organizacija za marketing destinacije (DMO), **brošure** su bile uobičajena forma propagande destinacije. Prvi vodiči putovanja u destinaciju štampani su u Francuskoj pre gotovo pola milenijuma (1552. godine). U prošlosti, proizvodnja i distribucija godišnjih brošura za destinaciju bila je veoma važna i skupa stavka u budžetu za promociju mnogih regionalnih turističkih organizacija (RTO). Ključna odluka u oblikovanju brošure o destinaciji je njena svrha. Tu postoje dve glavne kategorije. Prva uloga je da se privuku posetioци u destinaciju. Fokus oblikovanja je na stvaranju imidža destinacije i brošure obično imaju stil i kvalitet magazina, često bez propagandnog sadržaja. Distribucija je van destinacije pošto su brošure skupe za proizvodnju i često će biti primarno prodajno sredstvo koje se koristi da servisira turističke izložbe i direktne zahteve potrošača. Druga uloga je „vodič za posetioce” koji je dizajniran kao podsetnik (adresar) objekata i atrakcija da pomogne planiranje putovanja ili kraćeg izleta. To pruža mogućnost lokalnim oglašivačima da povećaju učešće biznisa kod putnika u destinaciji. Distribucija se može obavljati kako eksterno, tako i interno. Često, za manje RTO, svrha će biti da se ostvare obe funkcije sa jednom brošuricom zbog nedostatka sredstava i oslanjanja na prihod od propagande. Ova tradicionalna forma širenja informacija je ozbiljno ugrožena pojavom interneta.[43]

Brošure su uvek bile vitalno sredstvo komunikacije u turizmu kao izvor informacija i pomoć potrošaču u donošenju odluke. Brošure su tradicionalno pomagale da se prevaziđu neki problemi neopipljivosti i takođe omogućavale organizaciji da isporuči neke snažne poruke o destinaciji ili organizaciji u propagandnom formatu. Većinom, brošure se traže od potencijalnih potrošača, tako da postoji dobra šansa da se prodaju. Međutim, one su često vrlo uopštene, nediferencirane i tako nemaju dovoljno apela za auditorijum tržišne niše. Brošure stvaraju predstave o turističkim mestima, destinacijama i brendovima uobličanim od organizacije.

Po pravilu, brošure o destinaciji se distribuiraju van destinacije da privuku posetioce u destinaciju. Ostali materijali, kao npr. lokalni vodič za posetioce, se obično publikuju za korišćenje od posetioca nakon što dođu u destinaciju. Ono što je izuzetno važno je potreba da se brošura o destinaciji publikuje sa svim detaljima. Mnogi potencijalni posetioци ocenjuju apel destinacije na osnovu sadržaja brošure o destinaciji. Ako su spektar razloga za posetu i spektar izbora za smeštaj samo mali deo od

spektra raspoloživih opcija, potencijalni posetioци mogu da formiraju negativan utisak o destinaciji i posao može biti izgubljen.

Ponekad se brošure o destinaciji publikuju od preduzetnika iz privatnog sektora, jer turistička organizacija nije adekvatno ispunila ovu potrebu i postoji praznina na tržištu. Postoje i lokalne brošure (**lokalni vodič za posetioce**) koje promovišu atrakcije, događaje, gde da se obeduje itd. kada se dođe u destinaciju. Ovo su vrlo važne publikacije, bilo da ih publikuje turistička organizacija ili privatni sektor. I na ove publikacije se primenjuju isti kriterijumi za ocenu: da li format odgovara posetioциma, da li pruža informacije koje oni traže, da li je distribucija uspešna, gde se distribuiraju itd.

6.2.4 Radio

Štampani mediji zavise od sposobnosti čitaoca da vidi i pročita propagandnu poruku da bi je razumeo. Za radio je potrebna samo sposobnost da se poruka čuje; čak i nepismena osoba može da se kontaktira ovim sredstvom. Radio se koristi iz razloga zabave, razonode, opuštanja ili podsticaja. Za potpuno iskorišćavanje radio propagande, treba znati neke osnovne **prednosti** radija i kako planirati radio propagandu. Postoji više razloga za korišćenje radija. Radio, zajedno sa TV, **ima lični apel**. Propagator ima šansu da uspostavi lični kontakt sa stvarnim i potencijalnim kupcima preko ljudskog glasa. Na ovaj način se istovremeno kontaktira na hiljade mušterija. Ubedljivi tonovi, zvučni efekti i muzika mogu se kombinovati, da bi se povećao komercijalni uticaj.

Druga glavna prednost radio propagande je **široko pokrivanje tržišta**, pošto skoro svako domaćinstvo ima i povremeno, da kažemo uzgred, sluša radio. Radio u kući, u kolima, na plaži i sportskim događajima znači da potencijalni kupci slušaju propagandnu poruku bez napora i trošenja novca. Dakle, cirkulacija radija je raširena - on kontaktira auditorijum sa različitim dohotkom, starošću i društvenim pozicijama. Ipak, selektivno programiran, može biti usmeren na prilično specifičan auditorijum - određene starosne grupe, etičke ili religiozne, dohodovne, obrazovni nivo ili specijalni interes.

Treća glavna prednost radio propagande je da je radio **najfleksibilniji** od svih medija. Promene se mogu vršiti skoro neposredno pred emitovanje poruke. Neki iznenadni događaji ili vremenske (ne) prilike mogu ove promene da učine veoma korisnim. Otuda je primarni zadatak radija brzo upoznavanje sa proizvodom ili uslugom i porukom.

Propaganda na radiju je doživela preporod u popularnosti. Kako potrošači postaju sve mobilniji i

pritisnuti nedostatkom vremena, mediji kao što su TV i novine gube gledaoce i čitaoce, posebno kod tržišta mladih. Slušanje radija, međutim, raste ukorak sa povećanjem stanovništva uglavnom zbog njegove prirode da se može lako i brzo nositi i slušati svuda, na svakom mestu i u svako doba, što se tako dobro uklapa u brz tempo stila života.

Nekoliko faktora **ograničavaju efektivnost** radija kao propagandnog medija. Prvo, to je jedno sasvim nevidljivo sredstvo, ograničeno samo na jednu dimenziju - **glas**, što znači da potrošačima ne može biti prikazan, demonstriran proizvod koji se nudi ili koristiti neka vrsta vizuelnog apela. Kaže se da ljudi „jedu očima”, ali to - zbog nedostatka vizuelnog apela - nije moguće na radiju. Kada se sastavlja poruka mora se učiniti dodatni napor da bi se preko zvučnih efekata pobudila mašta slušalaca. Poruka mora da „proda cvrčanje”. Drugi nedostatak, koji je karakterističan i za TV, je što radio propaganda **ne može dugo da se pamti** i ne sadrži nešto što bi potrošača fizički podsećalo na poruku (prolaznost, nepostojanost poruke). Teško je preneti kompleksnu informaciju. Još jedan problem sa radiom je visok nivo **fragmentacije auditorija**, zbog velikog broja stanica. Pomenimo uz to i **zagušenost** radio talasa sa porukama drugih ugostiteljskih i turističkih organizacija i porukama za sve ostale proizvode ili usluge. Imajući u vidu ovu buku, često je neophodno zadržati visok nivo oglašavanja da bi se postigla željena efektivnost. U praksi se radio retko koristi kao osnovni medijum u miksu medija, već uglavnom kao **dodatni medijum**.

6.2.5 Televizija

Televizija je medijum, u prvom redu, za zabavu i informisanje. Glavni izvor propagandne snage televizije je u dubokoj impresiji, koju ostavlja na svakog pojedinca. Kombinujući sliku, zvuk, pokret i boju, televizija sjedinjuje neposrednost i uverljivost radija sa vizuelnim vrednostima časopisa i novina, a svemu tome dodaje još plastičnu demonstraciju proizvoda i njegove primene, što pruža mogućnost za stvaranje najkreativnijih i najimaginativnijih apela, što opet direktno utiče na povećanje prodaje. Zbog svega toga, televizija ostavlja 9-10 puta jači utisak na pojedinca nego radio. Sve šira upotreba TV aparata u boji daje novu dimenziju propagandi. Prikazivanje u boji automobila, hrane, odeće i drugih roba i usluga može se prezentirati na TV uspešnije, nego na bilo kojem drugom mediju.

Pored **prednosti** korišćenja radija, televizija nudi mogućnost prikazivanja proizvoda u stvarnoj upotrebi. Ova kombinacija glasa i vizuelnog predstavljanja je najbliža stvar direktnoj, ličnoj demon-

straciji i najtešnje aproksimira kontakt licem u lice sa ljudima koji čine tržište. Televiziji nedostaje samo povratna sprega, da bi bila tako dinamična kao što je lična prodaja. Televizija je verovatno najmoćnije sredstvo od svih za ustanovljavanje imidža i personalnosti onoga ko propagira.

Preko dijagrama, modela i raznih drugih sredstava televizija može da kaže potencijalnim kupcima više o proizvodu i njegovim funkcijama, nego što to može sam prodavac. Televizija je veoma **fleksibilan** medij - geografski, demografski i vremenski. Uvođenje kablovske i satelitske televizije dovelo je do značajnog proširenja domena televizije.

Nasuprot prednosti televizije, s jedne strane stoji ograničenja i nedostaci, s druge strane. **Ograničenja** se odnose, na primer, na plasiranje unutar bloka reklama, vremensko ograničenje po spotu i ograničenje ukupnog vremena za propagandu po danu i kanalu. Ova ograničenja su dobrim delom umanjena uvođenjem privatnih televizija u novije vreme. Prvi **nedostatak** televizije kao medija je da njena poruka nije fizička, što je čini manje permanentnom; poruka ima kratak vek. Drugi, veći, nedostatak su visoki apsolutni **troškovi**: televizijsko vreme je veoma skupo, posebno ako se želi interpolacija (plasiranje) u program u određeno vreme. Za većinu ugostiteljskih i turističkih organizacija, posebno za male nezavisne restorane, apsolutni troškovi za kupovinu televizijskog vremena za propagandni oglas su jednostavno suviše visoki i male firme to obično ne mogu da plate. Uz to, visoki su i troškovi proizvodnje samog TV spota. TV sa nacionalnom frekvencijom su često nedostupne za budžet mnogih regionalnih destinacija i turističkih preduzeća. Turistički spotovi se delom razlikuju od ostalih spotova koji se emituju na TV. Oni moraju da se koncentrišu na apel destinacije, razloge za posetu, da prenesu doživljaje na pravi način itd. Jedan od nedostataka je i **mala selektivnost**. Veoma je teško razgraničiti ciljne grupe kod televizijske propagande. Obično se tokom bloka reklama posvećuje **manja pažnja** TV programu, jer su gledaoci često zauzeti nekim drugim poslovima, fizički ili psihički odsutni ili menjaju program na TV. Uz to, ne gleda se uvek baš blagonaklono na prekidanje tekućeg programa sa propagandnim spotovima, pogotovu ako su to uzbudljive emisije.

TV je medijum sa i tako **pasivnim** prijemom informacija. To dovodi do relativno površnog uticaja. Takvom uticaju je potrebno češće ponavljanje, jer se poruke brzo zaboravljaju, te je stoga pauza u propagiranju na TV veoma problematična. To se posebno odnosi na proizvode svakodnevne upotre-

be, što znači da je za TV propagandu uvek neophodan srazmerno visok budžet.

Uprkos svemu, televizija je često **osnovni medijum** kampanje, koji se dopunjuje sa štampanim medijima koji su namenjeni specifičnim ciljnim grupama.

Pored klasične, na TV su uvedene i nove forme propagiranja:[44]

- **TV-direktni marketing** - odnosi se na Tele-Shopping, dakle TV propagandu sa mogućnošću brzog naručivanja preko telefona ili interneta. Uvođenje kanala za kupovinu preko satelitske televizije kreiralo je nove mogućnosti za kompanije da promovišu proizvode ugostiteljstva i turizma. Putnički agenti kao što je Thomas Cook razvili su sopstvene kanale interaktivne TV, koji promovišu paket aranžmana za godišnje odmore i praznike, krstarenja i destinacije koje gledaoci mogu da rezervišu dok prate TV program.

- **Video-sponzorisanje** - to je jedna još uvek vrlo nova forma TV propagande, kod koje preduzeća finansijski podržavaju (sponzorišu) filmsku proizvodnju ili šou program i za to dobijaju filmski materijal za sopstvene promotivne aktivnosti, na primer u okviru unapređenja prodaje.

- **„Patronat” nad izveštajem o vremenu i satu koji pokazuje tačno vreme** - to su mogućnosti propagiranja, kod kojih se pominje preduzeće tokom obaveštavanja o tačnom vremenu ili tokom vremenske prognoze, na primer putem isticanja logoa na vidnom mestu ili napomene u formi „sponzor tačnog vremena... ili vremenske prognoze...”, kao što je uobičajeno u TV sponzorisanju.

Uz to dolaze mogućnosti TV sponzorstva i plasmana proizvoda, o kojima će kasnije biti reči.

Nova tehnika propagiranja je putem **„deljenja ekrana”**. Pri tom se, istina, propagandnim spotovima ne prekida tekući program. Tokom emitovanja spota, program teče dalje u malom TV prozoru. To je moguće naročito kod prenosa sportskih događaja. Tehnički se može zamisliti i emitovanje spota u manjoj formi, a da na glavnom delu ekrana i dalje teče prenos sportskog događaja. Moguće je da se poruka emituje na donjem delu ekrana (na primer, 1/4 ekrana), dok na gornjem delu ekrana dalje teče program.

6.2.6 Interaktivni mediji

Ovi mediji bi se mogli klasifikovati u pet oblasti: on-line, internet, CD-ROM, kiosk i interaktivna TV. Svesnost i upotreba interaktivnih medija se povećava, kako korisnici uviđaju značajne prednosti nad tradicionalnim medijima.

Interaktivni mediji pomeraju primaoca od pasivnog ka aktivnom učesniku. Ovi novi mediji omogućavaju svakome da dobije bilo koju vrstu informacija u bilo koje vreme. Omogućavaju potrošaču da bukvalno sarađuje sa izvorom, nudeći niz prednosti. Propagandisti koriste ove medije zbog njihove sposobnosti da ciljaju na specifične tržišne segmente, kao i da uspostavljaju vezu direktno sa korisnikom. **Prednosti** ovih medija su u tome što korisnik selektuje informacije o proizvodu, pažnju i uključenost korisnika, odnos je interaktivan, u sebi nose potencijal direktne prodaje i imaju fleksibilnu platformu poruke. I ovi mediji imaju svojih **nedostataka**: ograničene kreativne mogućnosti, zaštićen pristup, nerazvijena tehnologija, nema validnih tehnika merenja. O njima će biti više reči kod direktnog marketinga.

6.2.7 Spoljna propaganda

Još su stari Egipćani i Grci, pre nekoliko milenijuma, koristili spoljnu propagandu. Ona u novije vreme doživljava renesansu. Spoljna propaganda je sigurno jedna od pogodnijih formi, posebno ako živate u urbanom ili suburbanom području. Glavno obeležje spoljne reklame je u tome što se primenjuje spolja, tj. na otvorenim (javnim) prostorima i sa njih treba da deluju na „svakoga”. Imajući u vidu različite stepene mobilnosti nosilaca spoljne propagande, može se generalno praviti razlika između: 1) **nepokretne** (stacionarne) spoljne propagande i 2) **pokretne** (mobilne) spoljne propagande). Nepokretna spoljna propaganda, u načelu, obuhvata sredstva koja se postavljaju na stalne (nepokretne) objekte. Tu spadaju:[45]

- **plakati**: to su litografirane (ili drugom tehnikom umnožene) propagandne poruke na listovima papira, koji se lepe na spoljne ploče, oglasne površine i slično,

- **naslikane ploče (table i sl.)**: ovde je oglasna poruka rukom napisana ili naslikana direktno na tablu, ploču ili drugu površinu,

- **svetlosne reklame**: oglasna poruka oblikovana je svetlećim tačkama ili potezima (najčešće električnim), postavljenim na posebnim metalnim ili drugim armaturama.

Pokretna spoljna propaganda nalazi se na saobraćajnim sredstvima (**tranzitna ili transportna propaganda**) ili čak licima (često se naziva i **„živa reklama”**).

Spoljna propaganda ima niz **prednosti**: održava kontinuitet apela u dužem vremenskom periodu, geografski i vremenski je veoma elastična, tekst i oblik poruke moguće je prilagoditi brojnim zahtevima, može se ostvariti vrlo visoko pokrivanje lo-

kalnog tržišta i visok stepen ponavljanja poruke, poruka se komunicira svakog dana 24 časa ili 365 dana godišnje, posebno ako je u pitanju svetlosna reklama, čitanje plakata i ostalih napisa ne predstavlja teškoću i na većim udaljenostima, objedinjuju sve faktore atraktivnosti: sklad, boju, jedinstvo, snagu, kratkoću, jasnoću i lepotu, postavljaju se na strateškim mestima duž saobraćajnica, na trgovima, blizu prodavnica, bilo gde ako je to dozvoljeno, može biti pokriveno lokalno, regionalno ili čak nacionalno tržište. Posebno je korisna za ugostiteljske i turističke firme koje ciljaju potencijalne mušterije koji traže smeštaj, restoran ili neki drugi tip putničke usluge (npr. iznajmljivanje auta, turističke informacije itd.) u neposrednom području. Poruku prenose kratko i jasno. Nudi mnogobrojne mogućnosti za kreativno oblikovanje. Ako se pravilno koriste, veoma su ekonomičan propagandni medij. Posebno je pogodna za jačanje poznatosti marke, ubrzanje uvođenja novog proizvoda i za podsećajuću propagandu (aktuelizovanje već postojećeg propagandnog sadržaja).

Jedan od *nedostataka* spoljne reklame je što poruka mora biti kratka i jednostavna (ograničene mogućnosti za poruku, nije pogodna za prikazivanje detaljnih informacija o proizvodu i kompleksnog imidža). Poruka treba da sadrži maksimalno pet do sedam reči - što kraća, to bolje. Zato slika ili ilustracija treba da bude što veća, jer je vizuelni imidž lako prepoznatljiv (npr. zlatni lukovi McDonalda). Nedostaje joj fleksibilnost. Kada se jednom postavi na određeno mesto, ne može se lako promeniti bez značajnog napora i troškova. Ako se ne održava na odgovarajući način, spoljna reklama - umesto pozitivnog - može da stvori negativan utisak o nekoj organizaciji. Niska selektivnost auditorija i teškoće merenja efekata su dalji nedostaci ovog medija.

Imena, znaci i simboli koji su odštampani na prevoznim sredstvima mogu najbolje da predstavljaju *tranzitnu* ili *transportnu propagandu*. Ovi pokretni poster, koji putuju po celoj zemlji, služe da se komuniciraju imena organizacija i proizvoda svih onih koji su u nekoj vezi sa vozilima. Tranzitna ili transportna propaganda obuhvata sve vidove oglašavanja koji se javljaju u autobusima, tramvajima, trolejbusima, podzemnim železnicama, vozovima, avionima, feribotima, elevatorima, taksi vozilima, vazdušnim balonima. Tu su uključeni i plakati odnosno table istaknute na stanicama za točenje benzina i gasa, autobuskim i železničkim stanicama i peronima, staničnim zgradama i lokalima, aerodromima, kao i sa spoljne strane autobusa i drugih vozila. Postoje, u stvari, tri forme tranzitne

propagande: 1) karte za vožnju, 2) poster, spolja i 3) poster na stanicama, platformama i terminalima.

Osnovna *obeležja* ovog medija su: masovno pokrivanje (domen), niski troškovi (neki ga smatraju najekonomičnijim od svih medija), geografska i vremenska elastičnost, ponavljanje propagandne poruke, neprestana (danju i noću) izloženost, ograničena konkurencija zbog fizičke ograničenosti u broju oglasa koji se mogu izložiti. Osnovna ideja oglasa mora biti dovoljno zanimljiva da bi skrenula pažnju putnika i prolaznika. Poruka treba da bude kratka i jasna. Niska selektivnost auditorija.

Kako tradicionalni mediji postaju sve skuplji i zagušeniji, propagandisti se sve više okreću netradicionalnim opcijama, koje se nazivaju *mediji koji se baziraju na mestu (ambijentalna propaganda)*. Poruke se plasiraju na lokacijama koje privlače specifični ciljni auditorij, kao što su aerodromi, čekaonice, klubovi, parkinzi, na menijima restorana, na kesama u koje se pakuje kupljena roba itd.

6.2.8 Direktna propaganda poštom

To je svaka forma direktne propagande, koja je poslata poštom bilo postojećim ili potencijalnim kupcima. Slična je ostalim oblicima propagande, ali ima i nekih posebnih karakteristika, koje je čine veoma poželjnim sredstvom za ugostiteljstvo i turizam. Te *karakteristike* su: 1) lični kontakt sa odabranim potencijalnim kupcem, 2) može se poslati ograničenom broju posebno kvalifikovanih potencijalnih kupaca i biti pisana da snažno apeluje na njih, 3) može se sakriti od konkurenata na način koji nije moguć sa nijednom drugom propagandom, 4) može se tako programirati da je potencijalni kupac dobije na bilo koji željeni dan - za specijalne događaje ili za kontinuitet redovnog nedeljnog ili mesečnog kontakta, 5) možda najvažnije, mala tržišta mogu lako da izmere efektivnost direktne propagande, tako da mogu da održavaju ravnotežu između troškova prodaje i prihoda.

Jedna od *prednosti* direktne propagande poštom je njena jednostavnost. Dovoljna je dopisnica da bi se najavila važna prodaja ili da se stvori interesovanje za nove proizvode. Sledeća prednost su niski troškovi, ali samo ako se koristi kao direktan medij za odabrani auditorij na ograničenoj osnovi. Ne treba da se koristi kao masovan medij, jer su onda troškovi veoma visoki. Nijedan medij nije tako selektivan kao ovaj. Efektivnost direktne pošte mogu se lako pratiti. Ima bogat sadržaj informacija. Nema ograničenja za veličinu i oblik, ostavljajući tako široke mogućnosti za kreativnost. Pošiljalac ima velikim delom kontrolu nad dizajnom, proizvodnjom i distribucijom materijala direktne pošte.

Nedostaci propagande direktno poštom se odnose, pre svega, na *loš imidž*. Mnogi potrošači smatraju ovu vrstu propagande „prljavom poštom” („smećem”) i automatski je bacaju, bez otvaranja. Sve dok materijali poslani direktno poštom nisu sposobni da privuku direktno pažnju, većina potrošača ih neće ni čitati. Veruju da je veoma teško vratiti robu koja je kupljena putem pošte. Pored toga, postoje problemi vezani za samu dostavu ove vrste propagandnih medija, jer ih pošte obično smatraju za trećerazredne pošiljke.

Postoji veliki broj različitih materijala, koji se šalju direktno poštom: pisma, prospekti, dopisnice, prikkladna propagandna knjižica ili brošura, katalogi itd. Varijete oblika, veličina i formata propagandnog materijala ograničen je jedino finansijskim sredstvima i poštanskim propisima. Direktna pošta se koristi za promovisanje specijalnih događaja, kao što su praznici ili specijalni paket aranžmani, a često da ponudi promocione popuste.

6.2.9 Ostali mediji

Paleta reklamnih sredstava, pored već pomenutih, je vrlo široka. Pre svega, granica između sredstava koja pružaju pomoć prodaji i unapređenja prodaje, kao i posebnih formi propagande je vrlo nejasna. Kao ostala sredstva propagande mogu se pomenuti „pokloni reklamnog karaktera”, suveniri, plasman proizvoda, sponzorstvo i događaji. Postoji i niz drugih netradicionalnih načina za propagiranje proizvoda: specijalna propaganda (koja će se obraditi kod unapređenja prodaje), dijazpozitivi, avion koji vuče dug napis itd.

6.2.10 Publikacije turističke organizacije

Marketing organizacije destinacije (MDO) štampaju određene publikacije, koje nose propagandne poruke i navode spisak turističkih znamenitosti određenog kraja, hotele, motele, barove i restorane i događaje koji se odigravaju na tom području. Potencijalni posetioци tog područja kontaktiraju MDO tražeći odgovarajuće informacije. Za manje smeštajne kapacitete, na primer seoski turizam, publikacije turističke organizacije su jedno od najuspešnijih sredstava promocije.

Brošure se štampaju i koriste da dopune ostale forme propagande. Brošure se obično koriste u kampanjama direktne pošte i uz to plasiraju u hotelima, restoranima, turističkim atrakcijama i turističkim informacionim centrima. O brošurama, katalogima i prospektima je već bilo reči.

6.3 Izbor medija

Sa konceptualnog stanovišta, izbor medija je problem određivanja optimalne alokacije finansijskih

sredstava namenjenih privrednoj propagandi. Izbor medija uključuje tri *odluke* koje se donose sledećim redosledom: 1) *kategorija medija* koja će prevashodno biti odgovorna za sprovođenje kampanje, odnosno treba li da propagiramo preko novina, radija, televizije, interneta (izbor između medija), 2) mora se izvršiti *izbor vrste* među *medijima* - odnosno treba li da koristimo jutarnje ili večernje izdanje novina, radio preko dana ili uveče (izbor unutar medija) i 3) mora biti odabrano *određeno sredstvo* u okviru odabrane vrste preferiranog tipa - odnosno da li ćemo koristiti regionalne ili lokalne novine, lokalnu, regionalnu ili nacionalnu televiziju i/ili radio (izbor unutar sredstva propagande po nosiocu propagande). Ova tri stupnja selekcije su jedan sa drugim umreženi, tako da se kod izbora sprovode višestruke runde usklađivanja.[46]

Izbor između ovih alternativnih medija je težak i zavisi od nekoliko faktora. Prvo, *poznavanje običaja medija ciljnog auditorija* je esencijalno za odlučivanje između alternativa - na primer, radio i TV su najbolji mediji za kontaktiranje tinejdžera. Drugo, ponekad sami *atributi (priroda) proizvoda* zahtevaju da se koriste određeni mediji. Modni proizvodi se najbolje propagiraju u kolor časopisima. Ako je boja glavni aspekt apela proizvoda, onda je radio kao medij isključen. Treće, različiti *tipovi poruka* mogu zahtevati različite medije. Novine omogućavaju propagandu za brze akcije, za konfrontiranje konkurentima, dok su časopisi pogodniji za komplikovane poruke, zbog toga što čitalac može da uloži više vremena čitajući poruku. *Troškovi* su, takođe, značajan faktor u izboru medija. Novine su jeftinije od TV. Planer medija treba, kad god je to moguće, da upoređuje alternativne medije koristeći zajednički imenilac koji odražava i auditorij i troškove.

U vezi sa izborom medija, treba imati u vidu tri osnovna *ograničenja*: 1) određene zahteve propagandne poruke, 2) prirodu i karakteristike auditorija koji treba kontaktirati i 3) maksimalno raspoloživa sredstva za propagandnu.

Troškovi propagande i promocije se mogu kategorisati na dva načina. *Apsolutni trošak* medija ili sredstva je stvarni ukupni trošak koji je potreban da se plasira poruka. Na primer, cela strana oglasa u boji u magazinu Newsweek košta oko 144.000 dolara. *Relativni trošak* se odnosi na odnos između cene koja se plaća za vreme ili prostor propagande i veličine kontaktiranog auditorija; on se koristi za poređenje medija. Relativni troškovi su važni zbog toga što menadžer mora nastojati da optimizira upućivanje poruke auditoriju sa ograničenjima budžeta. Pošto za slanje poruke postoje brojne alter-

native, propagandista mora da proceni relativne troškove vezane za te izbore.

Pitanje troškova može postati presudan faktor u izboru medija, posebno kada se odlučuje o medijima u istoj kategoriji - npr. između dve vrste novina. U ovakvoj situaciji svaka vrsta novina ima različiti obim cirkulacije i različitu tarifu za oglašavanje. Tehnika upoređivanja je da se svedu cirkulacija i tarifa na zajedničku osnovu. Časopisi se obično upoređuju prema troškovima kontaktiranja 1.000 čitalaca sa datim iznosom propagandnog prostora. Na primer, troškovi korišćenja cele strane prostora časopisa za kontaktiranje 1.000 čitalaca izračunavaju se na sledeći način:

$$\text{Troškovi na 1000} = \frac{\text{tarifa po strani}}{\text{cirkulacija časopisa}} \cdot 1000$$

Ako npr. oglas na celoj strani časopisa *X* košta 500.000 dinara, a izmereno čitalaštvo časopisa je 2.000.000 čitalaca, onda će trošak kontaktiranja sa svakih 1.000 čitalaca biti $500.000 : 2.000.000 \times 1.000 = 250$ dinara. Isti oglas u časopisu *Y* može da košta 300.000, ali da kontaktira samo sa 600.000 čitalaca. U ovom slučaju trošak na hiljadu čitalaca biće $300.000 : 600.000 \times 1.000 = 500$ dinara. Alternativni časopisi će se rangirati prema troškovima na hiljadu čitalaca, a oglas će se plasirati u onaj časopis koji ima najniže troškove na 1.000 čitalaca.

Ovaj metod treba koristiti veoma oprezno, jer ima nekoliko *nedostataka*. Treba imati u vidu šta se poredi - troškovi ostvarivanja određene cirkulacije sa datim iznosom prostora ili vremena. Cirkulacija nije čitalaštvo. Dalje, ne uzima u obzir relativnu moć uticaja različitih medija na njihove čitaoce ili slušaoce. Upoređivanje troškova na ovaj način nikada ne treba da se koristi kao jedina osnova za izbor medija.

6.4 Kada i koliko propagirati?

Kada su odabrani mediji koji najbolje odgovaraju ciljevima propagande i raspoloživim sredstvima, pažnja se pomera na *raspoređivanje medija* - utvrđivanje dinamike i redosleda za seriju poruka. Terminiranje propagande ili, možda još tačnije, raspoređivanje troškova i medija propagande tokom određenog perioda vremena (obično godinu dana) je važan problem u planiranju propagande. Mnoge manje, a i srednje firme planiraju svoju propagandu od danas do sutra ili od nedelje do nedelje, dok se veće firme odlučuju za planiranje za period od godine dana ili po sezonama proleće-letno i jesen-zima, u zavisnosti od sezonalnosti proizvoda. Preduzeća očitno žele da njihova poruka bude sve vreme pred očima potrošača kao stalni podsetnik na ime proizvoda i/ili marke. U stvarnosti, to nije moguće,

a ni potrebno, iz niza razloga. Primarni cilj terminiranja je da se propagandni naponi tako rasporede da koincidiraju sa vremenom najvećih kupovina. Za neke proizvode to vreme je lako, a za druge opet vrlo teško utvrditi.

U odlučivanju koje vrste medija da koristi, propagandista se suočava sa problemom makro i mikro raspoređivanja, terminiranja ili finog planiranja. Problem *makro raspoređivanja (planiranja)* se odnosi na raspoređivanje propagande u odnosu na sezonske oscilacije i privredni ciklus.

Često se alokacija (mesečnih) izdataka za propagandu vrši imajući u vidu ciklus prodaje. Tako npr. ako je u januaru ostvareno 15% od prodaje u prošloj godini, onda će se 15% od sredstava namenjenih za propagandu utrošiti u januaru. Ova tehnika za raspoređivanje finansijskih sredstava daje koincidentne serije između prodaje i troškova propagande. Najveće akcenat u propagandi se stavlja ta-mo gde postoji najveći potencijal sezonske prodaje i, po mišljenju mnogih, ona obezbeđuje željeni propagandni akcenat. Ovaj *prociklični pristup (prosezonsko pulsiranje)* bez modifikacije, neadekvatan je zbog toga što se previđaju dve činjenice: 1) od propagande se očekuje da prouzrokuje prodaju i 2) postoji vremensko zaostajanje između propagande i rezultirajuće kupovine potrošača. Otuda, propaganda treba da prethodi - a ne da se prilagođava - normalnom ciklusu prodaje. Ako bi se koristio prociklični pristup - da se vrše najveća ulaganja u momentu kada je prodaja u špicu, a relativno mala tokom zatišja u poslovnoj aktivnosti - promociona podrška bi se pružala u sasvim pogrešno vreme.

Drugo stanovište, *kontraciklični ili anticiklični pristup (antisezonsko pulsiranje)*, stavlja relativno veći akcenat na propagandu tokom perioda slabe prodaje, a relativno neznan tokom perioda prirodno visoke prodaje.

Konačno, i *princip niveliranja* („kontinualnog ili stalnog kapanja”) nalazi svoju primenu, tj. ulaganja u propagandu se utvrđuju nezavisno od kretanja prodaje. Iznosi su isti tokom cele godine. Kada su sezonski faktori nevažni, propaganda se odvija ustaljeno, nepromenjeno i regularno tokom cele godine.

Problem *mikro* raspoređivanja se odnosi na alokaciju izdataka za propagandu u kratkom periodu da bi se ostvario maksimalni uticaj. Propagandne poruke mogu biti koncentrisane u nekoliko dana u mesecu, disperzirane kontinualno tokom meseca ili disperzirane isprekidano tokom meseca. Najuspešniji raspored zavisi od ciljeva komuniciranja vezanih za prirodu proizvoda, ciljne kupce, kanale di-

strubucije i druge faktore marketinga. Tri faktora se moraju svakako uzeti u obzir. Prvi je pitanje **priliva kupaca**, koji izražava stopu po kojoj novi kupci ulaze na tržište da kupe proizvod; što je ta stopa viša, to propaganda treba da bude kontinualnija. Drugo pitanje je **frekvencija kupovine** - koliko puta tokom perioda prosečan kupac kupuje proizvod; što je frekvencija kupovine veća, to propaganda treba da bude kontinualnija. Konačno, treba razmotriti **stopu zaboravljanja**, tj. brzinu sa kojom kupci zaboravljaju marku ako ne videju propagandu; što je viša stopa zaboravljanja, to kontinualnija treba da bude propaganda.[47]

Ne može se lako dati odgovor na pitanje **koliko često** treba propagirati, ali postoji neko generalno mišljenje - koje se čini dosta logičnim - da treba propagirati onoliko često koliko je to moguće. Kontinuitet ili konzistentnost propagande je verovatno najvažniji faktor za uspeh propagande. Propaganda nije posao koji može da se obavlja diskontinualno. Kako kaže H. Ford: „Ko prestane da reklamira da bi uštedeo novac, može isto tako da zaustavi svoj sat da bi uštedeo vreme”. Uspeh propagande stvara se regularnom propagandom - najbolje dnevnom propagandom. Život propagandne poruke u novinama obično nije duži od 48 časova. Posle toga, pamćenje propagandne poruke se briše drugim porukama. Propaganda preko radija ima još kraći vek. Šta može da navede ljude da razmišljaju o preduzeću i njegovim proizvodima, ako ono ne sledi kontinualnu propagandu?

Pri lansiranju novog proizvoda, planer medija može da bira između: 1) kontinuiteta, 2) koncentracije, 3) povremenih prekida i 4) pulsiranja.[48]

Kontinuitet se odnosi na kontinualnu zakonitost propagande, što može da znači svaki dan, svaku nedelju, svaki mesec. Ključ je u tome da se propaganda odvija redovno (kontinualno) bez prekida ili perioda bez propagande. Takve strategije se mogu koristiti za propagandu prehrambenih proizvoda, deterdženata za pranje i drugih proizvoda koji se redovno koriste bez sezonalnosti.

Koncentracija zahteva trošenje svih sredstava za propagandu u jednom periodu. Ovo ima smisla za proizvode sa samo jednom prodajnom sezonom ili za praznike.

Treći metod, **sa prekidima (povremeno)**, koristi povremeno propagandu, sa periodima bez propagande. U nekim periodima vremena ulaganja u propagandu su vrlo visoka, dok u drugim uopšte nema propagande. Mnoge banke, na primer, ne troše novac na propagandu leti, ali zadržavaju propagandu u ostalom delu godine. Skije se propagiraju snažno

između oktobra i aprila, manje u maju, avgustu i septembru, a ne uopšte u junu i julu.

Pulsiranje je, zapravo, kombinacija prva dva metoda. Kod strategije pulsiranja, zadržava se kontinuitet, ali se u nekim periodima vremena pojačava propaganda. U automobilskoj industriji, propaganda se obavlja tokom cele godine, ali se može povećati u aprilu, septembru i krajem godine.

Postoje različite vrste pulsiranja. **Slučajno pulsiranje** imamo kada se sredstva za propagandu troše u neregularnim intervalima. Preduzeće može potrošiti određeni iznos za nekoliko nedelja, onda zastati za neko vreme, a onda opet nastaviti sa ulaganjem po različitoj stopi za neki drugi period vremena. Ovakva ulaganja su obično izazvana nekim neočekivanim događajima, koje treba iskoristiti za propagandu. Periodi neuobičajenog vremena za to doba godine kao što su kiše, sneg, sunce, vrućine ili hladnoće, mogu da daju neke ideje za promociju određene robe. Istaknuti posetioci, modni događaji, sportske i kulturne manifestacije ili neočekivani publicitet o nekom lokalnom događaju mogu da ukazu na određenu vezu sa propagandom, koja će privući pažnju nekih mušterija. **Početno pulsiranje** imamo u slučaju kada se sredstva za propagandu mnogo više troše na početku nove kampanje ili prodajne sezone ili čak za uvođenje novog proizvoda.

7 MERENJE REZULTATA PROPAGANDE

Program propagande treba redovno da oceni efekte propagande, kako na komuniciranje tako i na prodaju i profit. Putem ocene propagandnih napora menadžeri marketinga pokušavaju da osiguraju da se sredstva za propagandu ne rasipaju uzalud. Odgovornost propagande i prinos na ulaganja u propagandu postala su vruća pitanja za većinu kompanija. Najviše rukovodstvo se sve više pita „Kako znamo da smo potrošili pravi iznos na propagandu” i „Koji smo prinos dobili na naša ulaganja u propagandu?” Merenje efektivnosti i efikasnosti propagande je pitanje broj jedan u mislima današnjih propagandista.

7.1 Merenje efekata komuniciranja

Merenje efekata komuniciranja oglasa - **testiranje teksta oglasa** - kaže da li je oglas dobro komuniciran. Oglasi se mogu testirati u bilo kojoj od brojnih faza - kao koncept, kao skup grubih skica ili kao gotov oglas, kako pre tako i posle štampanja ili emitovanja. Oglas se **pretestira** ako se test obavlja pre nego što se ulože finansijska sredstva u medije; testovi posle ulaganja finansijskih sredstava se oblikuju kao **posttestovi**. [49]

Postoje tri glavna metoda *pretestiranja* propagande. Prvi je *direktan rejting*, gde propagandista izlaže panel potrošača alternativnim oglasima i zamoli ih da procene oglase. Ovo direktno procenjivanje indicira u kojoj meri im se oglas sviđa, koliko je pobudio pažnju i kako utiče na potrošače. Mada je ovo nesavršeno merenje stvarnog uticaja oglasa, visok rejting ukazuje na oglas koji je potencijalno uspešniji.

U *portfolio testu*, potrošači posmatraju ili slušaju portfolio propagandnih oglasa, onoliko vremena koliko im je za to potrebno. Onda se zamole da se sete (ponove) sve oglase i njihove sadržaje, uz pomoć ili bez pomoći ispitivača. Njihov nivo sećanja ukazuje na sposobnost oglasa da se nametne i da se njegove poruke shvate i upamte. Impresije potrošača o oglasu mogu se izraziti na različitim skalama, kao npr. od „vrlo informativan” do „nije vrlo informativan”.

Laboratorijski testovi koriste opremu da bi izmerili psihološke reakcije potrošača na oglas - kucanje srca, krvni pritisak, raširenost zenica, znojenje. Ovi testovi mere moć privlačenja pažnje oglasa, ali malo otkrivaju o njegovom uticaju na uverenja, stavove ili namere.

Nijedan od ovih metoda se ne može koristiti u svim prilikama, ali kao i svako dobro istraživanje marketinga, temeljno pretestiranje može da doprinese smanjenju rizika koji je prisutan u poslovnom odlučivanju.

Proces odlučivanja o propagandi se ne završava sa izvršavanjem propagandnog programa. Oglasi moraju biti *posttestirani*, kako bi se utvrdilo da li su ostvarili nameravane ciljeve i rezultati mogu ukazati na neophodnost promene u programu propagande. Posttestiranje je često jednostavnije od pretestiranja. Ustvari, ako je cilj oglasa da generira određeni broj prodaja, posttestiranje je sasvim jednostavno. Za oglase indirektno akcije i oglase imidža, posttestiranje je nešto komplikovanije.

Postoje dva popularna metoda posttestiranja oglasa. Koristeći *testove sećanja*, propagandista zamoli ljude koji su bili izloženi programima radija i TV ili koji su čitali novine i časopise da se sete svega što mogu o propagandisti i proizvodima koje su čuli ili videli. Skorovi sećanja ukazuju na moć oglasa da bude notiran i upamćen.

U *testu prepoznavanja*, istraživač zamoli čitaoca datog časopisa ili novina da iznesu šta su ranije videli. Skorovi prepoznavanja se mogu koristiti za ocenu uticaja oglasa u različitim tržišnim segmentima i za poređenje oglasa preduzeća sa oglasima konkurenata.

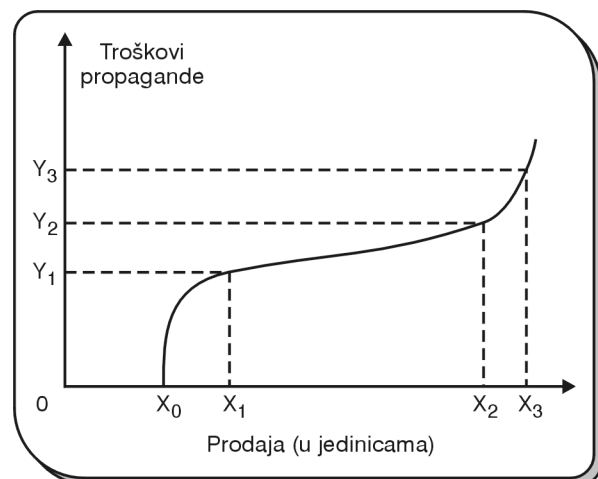
7.2 Merenje efekta na prodaju i profit

Nijedna firma ne bi propagirala, ako bi bila uverena da bi se prodaja mogla ostvariti i bez ovih dodatnih izdataka. Međutim, ima dovoljno dokaza da postoje odnosi između ulaganja u promociju i prodaje, mada je često teško utvrditi tačnu korelaciju između njih. Time se ne želi reći da efekte propagande ne bi trebalo meriti.

Pitanje da li uticaj propagande na prodaju i profit može biti meren izazvalo je priličnu pažnju u novije vreme sa argumentima *za* i *protiv*. Efekat propagande na prodaju i profit je često teže izmeriti nego efekat na komuniciranje. Propaganda je obično samo jedna od varijabli u marketing miksu i ona se mora udružiti sa proizvodom, cenom i kanalima distribucije da bi se ostvarila prodaja i profit. Ovde je korisno praviti razliku između dve situacije. Prva je gde neko može direktno da pripiše prodaju propagandnom oglasu. To je, u načelu, tačno kod propagande (i prodaje) putem pošte. Mnogo je češća situacija gde nije moguće prodaje pripisati direktno oglasu. Za ostvarene rezultate u prodaji, zasluge pripadaju ukupnom marketing miksu, a ne samo promociji generalno i propagandi posebno. A rezultati prodaje su takođe pod uticajem onoga što rade konkurenti i ostalih promena u eksternoj sredini marketinga. Samo sa direktno reagujućom propagandom preduzeće može da ostvari direktnu vezu između propagande i rezultata prodaje. Ako oglas ne može da ostvari neposredne rezultate, smatra se neuspehom.

Da bi se ustanovio funkcionalni odnos između ulaganja u propagandu i obima prodaje, mora se formulisati odgovarajući teorijski model. Slika 14-3 nudi model koji može da pomogne da se definiše odnos propaganda - prodaja. Na najnižem nivou ulaganja u propagandu (Y_1), povećanje prodaje nije paralelno povećanju propagande. U sredini iz-

Slika 14-3 Odnos propaganda - prodaja[50]



među Y_1 i Y_2 , prodaje su veoma osetljive na propagandu. Povećanje ulaganja u propagandu može da dovede do još većeg porasta prodaje. Međutim, u intervalu van Y_2 , reagovanje prodaje na propagandu ponovo opada. Dilema za organizaciju je kako da izračuna optimalni iznos troškova propagande. Na grafikonu je uočljivo da prodaja postoji i kada nema ulaganja u privrednu propagandu, jer preduzeće deluje ostalim instrumentima marketing miksa.

Ako se efekat propagande na obim prodaje meri u vrlo kratkom vremenskom periodu na osnovu uspostavljanja direktnog odnosa tekućih troškova i tekuće prodaje, onda je neophodno da se ispune jedan ili više od sledećih uslova: 1) propaganda je jedini faktor prodaje, 2) propaganda je dominantna snaga u marketing miksu i 3) postoji neposredan efekat gde prodaja prati propagandu, kao kod direktne propagande poštom ili maloprodajne propagande. Ovi uslovi retko preovlađuju među proizvođačima koji se „nacionalno propagiraju”. [51]

Postoje dva dobro poznata pristupa za merenje efekata propagande na prodaju. Sa *istorijskim pristupom*, istraživač koristi statističku tehniku da poveže prošle prodaje i podatke o propagandi firme. Drugi način je preko *eksperimenata*. Na primer, da bi testirala efekat različitih nivoa ulaganja u propagandu, firma može da varira iznos koji troši na propagandu u različitim tržišnim segmentima i meri razlike u rezultirajućim nivoima prodaje. Na jednom tržišnom području ona može da uloži normalan iznos, polovinu normalnog iznosa u drugo područje i dva puta više od normalnog iznosa u treće područje. Ako su tri tržišna područja slična i ako su svi ostali marketing naponi u području ostali isti, razlike u prodaji po područjima mogle bi se vezati za nivo propagande.

8 ORGANIZACIJA FUNKCIJE PROPAGANDE

Mada konačna odgovornost za donete odluke u propagandi često ostaje na najvišem rukovodstvu marketinga, organizaciono aranžiranje funkcije propagande varira od jedne do druge firme. Postoje tri načina na koje firma može da upravlja svojom propagandom: 1) formiranje interne službe propagande, 2) korišćenje spoljne propagandne agencije i 3) korišćenje kombinacije interne službe i spoljne propagandne agencije. [52] Bez obzira koja se alternativa odabere, za obavljanje poslova propagande potrebna su, u načelu, ista specijalizovana znanja. Potrebni su kreativni ljudi da bi pripremili tekst poruke, uradili audio i/ili video materijale i oblikovali formate. Eksperti za medije su potrebni da bi odabrali prigodne medije, kupili vreme ili prostor i

uradili raspored pojavljivanja propagandnih poruka. Potrebna je i menadžerska sposobnost za planiranje i sprovođenje celokupnog programa propagande.

1. Interna služba. Interna služba može da obavi sve ove zadatke propagande, neke od njih ili samo da opšte smernice. U firmi gde je propaganda značajan deo njenog marketing miksa obično će se ići na sopstvenu službu propagande. Ako je firma usvojila marketing koncept, onda je funkcija propagande obično organizovana kao štabska služba koja izveštava direktora marketinga. Šef propagande je izvršna pozicija sa odgovornošću za funkcionalnu aktivnost propagande. Ova pozicija zahteva ne samo stručnog i iskusnog propagandistu, nego i osobu koja uspešno komunicira unutar organizacije. Uspeh strategije promocije firme zavisi od spremnosti i sposobnosti šefa propagande da komunicira, kako vertikalno tako i horizontalno. Glavni zadaci koji se obično organizuju pod propagandom obuhvataju istraživanje propagande, dizajn, pisanje teksta, analizu medija i, u nekim slučajevima, promociju prodaje i trgovine.

Obavljanje svih poslova u sopstvenoj službi omogućava firmi veću kontrolu i nema rizika preterane zavisnosti od spoljne agencije. Može se čak uštedeti novac, mada često agencije mogu neke poslove da obave uz niže troškove.

2. Propagandne agencije. Ako se imaju u vidu kompleksnost i troškovi propagande, onda ne iznenađuje što mnoge firme koriste agencije za formulisane i sprovođenje programa propagande. Međutim, važno je odabrati pravu vrstu agencije, ne samo imajući u vidu njenu praktičnu sposobnost da uradi ono što treba da se uradi i da reši problem koji treba da se reši, nego i prema njenoj kreativnosti, kulturi i sposobnosti da spozna proizvod i njegovo ciljno tržište. Propagandna agencija je nezavisna firma koja pruža specijalizovane propagandne usluge i može takođe ponuditi neku vrstu opšte pomoći u marketingu. Neki od razloga koji se navode u prilog korišćenja agencija su što agencije obično zapošljavaju veoma kvalifikovane specijaliste koji nude stepen kreativnosti i objektivnost koja se teško može održati u službi propagande u samom preduzeću.

Za uspešno korišćenje propagandne agencije potrebna je tesna veza između firme koja propagira i agencije. Obe strane preuzimaju na sebe odgovornost da kreiraju korektno okruženje za uspešnu saradnju. Da bi se to postiglo, potrebno je nekoliko vitalnih komponenata: da postoji uzajamna i iskrena razmena informacija, jasne linije komunikacije, uzajamno poštovanje, da svakoj promociji bude a-

signiran specifičan i razuman cilj, usluga koja je potrebna određuje izbor agencije, raspoloživi budžet i vremenska skala, osnove za nagrađivanje agencije.

Izbor agencije se obavlja imajući u vidu, pored opštih kriterija (kao što su solidnost, imidž, dosadašnji uspjesi), u prvom redu prema njihovoj kreativnoj sposobnosti i obimu usluga. Ovaj zadnji aspekt se odnosi na pitanje da li se radi o: 1) agencijama koje nude *pune usluge* (nudi ceo spektar usluga sprovođenja propagande), ili 2) *specijalistima po funkcijama* (za planiranje medija, unapređenje prodaje, PR itd.) ili 3) *specijalistima po proizvodima* (za investiciona dobra, farmaceutske proizvode, automobile itd.)? Saradnja se reguliše ugovorom, a naknada za obavljene usluge plaća se na bazi honorara, paušala, provizije, kombinacija honorara i provizije. Većina agencija koje pružaju pune usluge su organizovane na principu odelenja: priprema, savetovanje mušterije/kontakt, oblikovanje/kreacija, mediji i uprava.[53]

3. Kombinacija interne službe propagande i propagandne agencije. Mnoge firme imaju sopstvenu službu propagande i takođe koriste propagandnu agenciju. Sopstvena služba deluje kao veza sa agencijom, pružajući preduzeću veću kontrolu nad ovim izdancima. Služba za propagandu odobrava plan agencije, odgovorna je za pripremanje i upravljanje budžetom za propagandu i koordinira propagandu sa ličnom prodajom. Može se, takođe, baviti direktnim marketingom i drugim promotivnim aktivnostima, ako se one ne obavljaju od agencije.

9 POJAM I ULOGA

UNAPREĐENJA PRODAJE

9.1 Pojam i vrste unapređenja prodaje

Ugostiteljstvo i turizam su poslovi koji su orijentisan na ljude. Ugostiteljsko poslovanje promovise gostoljubivost, pa ipak gostoljubivost se ne može kupiti, ne može se njome trgovati, ne može se pojaviti na meniju. Gostoljubivost je neopipljiva, ali je apsolutno neophodna za uspeh. Kada uslužno osoblje projektuje duh gostoljubivosti, rezultati mogu biti dramatični: povećana prodaja, povećani profit, povećana satisfakcija potrošača i, da, povećana satisfakcija i motivacija zaposlenih. Kompanije u ugostiteljstvu i turizmu takođe prodaju atmosferu, ugodnost, zabavu i društveni kontakt. Sve je ovo vezano za duh ugostiteljstva i podjednako je neopipljivo i zaslužuje razmatranje kao promotivni element.

„Prolaznost” turističkog proizvoda znači da su marketing menadžeri stalno preokupirani sa neop-

hodnošću da manipulišu tražnjom odgovarajući na nepredvidive događaje kao i normalne dnevne, nedeljne ili sezonske fluktuacije. Manipulisanje tražnjom iziskuje primarno taktički marketing. Metodi unapređenja prodaje su posebno pogodni za takva kratkoročna podešavanja tražnje i vitalna su oružja u marketing arsenalu većine ugostiteljskih i turističkih kompanija.

Stručnjaci za promociju su shvatili da je *svrha* propagande, u načelu, da poboljša stavove ka brendu (proizvoda ili turističke destinacije), dok je *cilj* promocije da te povoljne stavove prevede u aktuelnu kupovinu. Propaganda ne može da zaključi prodaju jer je njen uticaj suviše udaljen od mesta kupovine, ali promocija to može i čini. Kako kaže J. Cummins, „propaganda dovodi konja do vode, a unapređenje prodaje ga tera da pije”. Dok propaganda nudi razloge da se kupi proizvod ili usluga, unapređenje prodaje nudi razloge da se kupi sada, odmah. Preduzeća takođe koriste metode i tehnike unapređenja prodaje za stimulisanje tražnje na nivou potrošača/korisnika i trgovine na veliko i malo. Programi integralnog komuniciranja većine preduzeća uključuju unapređenje prodaje na pomenutim nivoima zajedno sa ostalim elementima promociionog miksa

U vezi sa terminom *unapređenje* ili *promocija prodaje* postoji još dosta konfuzije, jer skoro svaki autor iz ove oblasti nastoji da na svoj način definiše ovaj termin. Unapređenje prodaje se često definiše prema onome što ona nije i tretira kao rezidualno sredstvo promocije: drugim rečima, aktivnost marketing komunikacije koja ne može biti klasifikovana kao propaganda, publicitet ili lična prodaja mora biti unapređenje prodaje. Prema definiciji Američkog udruženja za marketing (AMA), promocija prodaje je termin koji se koristi za opisivanje aktivnosti marketinga, sem lične prodaje, propagande i publiciteta, koje stimuliraju kupovinu potrošača i efikasnost trgovine, kao što su izložbe i sajmovi, demonstracije i razni neponavljajući prodajni naponi koji se ne koriste redovno.[54] „*Unapređenje prodaje* se sastoji od mnoštva različitih, uglavnom kratkoročnih podsticajnih sredstava za stimulisanje brže i/ili veće kupovine određenih proizvoda ili usluga od strane potrošača ili trgovine”.[55]

Takve tehnike su tradicionalno bile poznate kao marketing „ispod linije”, za razliku od propagande, lične prodaje i publiciteta kao marketinga „iznad linije”. Razlikovanje ove dve fraze je danas manje značajno, ali i manje jasno nego ranije, mada se termini još uvek široko koriste u promociionim krugovima. Termin „*iznad linije*” se definiše kao sva-

ka forma bezlične plaćene komunikacije prenetu u masovnim medijima, dok termin „*ispod linije*” obuhvata svaku drugu formu plaćene promocije u *nemasovnim* medijima.

Iz prednje definicije se može sagledati nekoliko važnih aspekata unapređenja prodaje. Prvo, unapređenje prodaje podrazumeva neku vrstu podsticaja koji obezbeđuje *ekstra pobudu* za kupovanje. Taj podsticaj je obično ključni element u promocionom programu; to može biti kupon ili sniženje cene, mogućnost učestvovanja u nagradnim igrama i takmičenjima, povraćaj novca ili rabati ili eksta veličina proizvoda. To može biti i besplatan uzorak proizvoda, koji se daje u nadi da će se ostvariti buduća prodaja, ili premija koja služi kao podsetnik za marku i pojačava njen imidž. Većina ponuda unapređenja prodaje nastoji da doda neku vrednost proizvodu ili usluzi. Dok propaganda nudi *razloge* za kupovinu proizvoda ili usluge, unapređenje prodaje nudi *podsticaj* za kupovinu. Dok propaganda apeluje na razum i emocije da bi dala potrošaču razlog za kupovinu, unapređenje prodaje apeluje više na novčanik i nudi podsticaj za kupovinu marke.

Unapređenje prodaje može takođe da pruži podsticaj posrednicima u kanalu, raznim dodacima ili popustima, da ponudi finansijski podsticaj za stokiranje i promovisanje proizvođačevih proizvoda.

Druga stvar je da je unapređenje prodaje u suštini *akcelerirajuće sredstvo*, oblikovano da ubrza proces prodaje i maksimira obim prodaje. Pružanjem dodatnih inicijativa, tehnike unapređenja prodaje mogu da motivišu potrošače da kupuju veću količinu određene marke ili da skrate ciklus kupovine trgovine ili potrošača podstičući ih da preduzmaju neposrednije akcije.

Preduzeća takođe koriste ponude sa ograničenim vremenskim trajanjem, kao što su razne vrste popusta ili kupona sa ograničenim rokom da bi ubrzala proces prodaje (kao npr. šeme za one koji često putuju avionom). Unapređenje prodaje nastoji da maksimira obim prodaje putem motivisanja kupaca koji nisu reagovali na propagandu. Idealni program unapređenja prodaje generira prodaju koja se ne može ostvariti drugim sredstvima.

Poslednja stvar u vezi sa aktivnostima unapređenja prodaje je da se mogu *usmeriti na različite članove* u kanalu distribucije. Mogu se usmeriti na trgovinu, prodavce na terenu i potrošače.[56]

Ukratko, definicija naglašava kratkoročnu, neredovnu, podsticajnu prirodu unapređenja prodaje i činjenicu da se ona proteže osim potrošača i na distributivnu mrežu i prodajnu operativu. Dobar deo unapređenja prodaje u praksi se odvija na mestu prodaje (point of sale - POS) i često se koristi ter-

min *merčendajzing* (merchandising) posebno da označi unapređenje prodaje na mestu prodaje.[57] Najjednostavnije rečeno, mesto prodaje je svaka lokacija na kojoj se obavlja prodajna transakcija. U ugostiteljstvu i turizmu „mesto prodaje” (POS) pokriva tri vrlo različite vrste lokacije, svaka sa vrlo različitim marketing zahtevima:[58]

- *eksterni POS*: npr. putnička agencija (za većinu proizvoda), biro za karte/bukiranje ili pult (za prevoz i iznajmljivanje auta) ili turistički informacijski centar (TIC - posebno ako se obavljaju bukiranja).

- *interni, „u kući”* ili „*na sajtu*”: npr. pult na recepciji (hotela ili atrakcija); pult na recepciji može da posluje i kao referalni sistem koji je povezan sa ostalim punktovima u istoj organizaciji. Lokacije unutar lokala operatera kao što su barovi, restorani, maloprodajni punktovi (suveniri i ostali artikli), duty-free POS shops itd.

- *kupčeva kuća kao POS*: individualni kupci obavljaju upite ili bukinge reagujući na direktnu poštu i promocione ponude od strane TV, radija, promocijske pošte, interneta ili na telefonske pozive. Kupčeva kuća je sve više primarni cilj turističke promocije.

Praksa marketinga je u novije vreme razvila brojne nove forme unapređenja prodaje. Za razgraničenje različitih *pojavnih formi unapređenja prodaje* svrsishodno je označiti pošiljaoca i ciljnu grupu ka kojoj su usmerene mere unapređenja prodaje. Sredstva unapređenja prodaje se koriste od većine organizacija, uključujući proizvođače, distributere, detaljiste i neprofitne institucije. Unapređenje prodaje dopunjava ostale elemente marketing miksa na različitim mestima u kanalima distribucije. Sa unapređenjem prodaje treba motivisati, po pravilu, bilo krajnje kupce proizvoda, trgovinu ili prodavce preduzeća.

Promocija usmerena na trgovinu, odnosno distributivnu mrežu (mesta prodaje), uključujući „u kući” (trgovinska promocija) se koristi od proizvođača da podstakne distributere (u turizmu, pre svega, posrednike u putovanjima, mesta za bukiranje) da se ponašaju na određeni način u vezi sa proizvodima i uslugama proizvođača.

Proizvođači takođe oblikuju unapređenja prodaje koja se sprovode direktno na nivou potrošača ili segmenta potrošača u njihovoj kući ili na radnom mestu (*potrošačka promocija*). Pri tom se pravi razlika da li se akcije unapređenja prodaje sprovode direktno od proizvođača ili u saradnji sa trgovinom. O *unapređenju prodaje koje je direktno usmereno na potrošače* se govori, između ostalog, kada proizvođač svoje akcije sprovodi van mesta

prodaje (POS), npr. putem igara na sreću na ulici ili slanjem prospekata. Kod **unapređenja prodaje koje je indirektno usmereno na potrošače (merčendajzing)** akcije se sprovode u saradnji sa trgovinom na mestu prodaje (POS), npr. u formi izložbenih materijala, probnih uzoraka ili igara na sreću. Pored unapređenja prodaje koje je indirektno usmereno na potrošače, koje predstavlja vertikalnu integraciju, moguće su **udružene, zajedničke promocije** u smislu horizontalne kooperacije, tj. mere unapređenja prodaje se sprovode zajednički od strane više proizvođača.[59]

Promocije usmerene na sopstvenu prodajnu operativu su takođe manifestacije aktivnosti unapređenja prodaje proizvođača. Za proizvođača može biti neophodno da promoviše novi marketing miksu ili promene u postojećem marketing miksu (npr. nova verzija proizvoda, novo pakovanje ili novi uslovi plaćanja) sopstvenoj prodajnoj operativi.

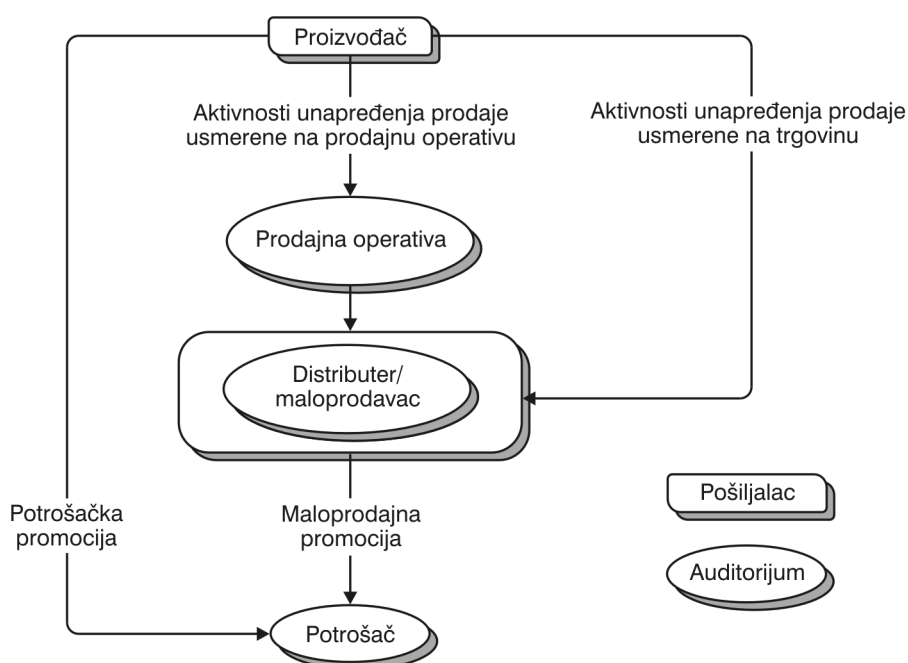
Odnosi između proizvođača (proizvođač → proizvođač) u **poslovnoj promociji** manje su jasni od prethodnih, jer se mnoge od aktivnosti koje se u drugim okolnostima svrstavaju u promociju prodaje, ovde vezuju za druge oblike promocije.

Kao što se može videti sa slike 14-4, distributeri i maloprodavci su i primaoci (recipijenti) aktivnosti unapređenja prodaje i pošiljalci takvih aktivnosti u formi maloprodajne promocije. Zadatak proizvođača je da osigura da su svi tipovi promocije koordinirani i da nisu u međusobnom sukobu. Često je teško precizno razgraničiti promociju prodaje usmerenu na trgovinu i na potrošače.

Napori u promociji prodaje su dopuna ostalim promocijnim programima i, obezbeđenjem materijala, informacija i podrške, mogu da ih povežu zajedno u jedinstven komunikacioni napor. Unapređenje prodaje obezbeđuje direktan podsticaj za izazivanje željenog reagovanja mušterija. Pokriva sredinu između propagande i lične prodaje, posedujući karakteristike i jednog i drugog promocijnog sredstva. Obično nije usmereno na tako širok auditorij kao što je propaganda, ali je usmereno na mnogo veće obično precizno definisane grupe, nego što je slučaj sa uobičajenim naporima lične prodaje.

Unapređenje prodaje nije supstitut za **propagandu** ili ostale forme promocije. Njihovi zadaci u ostvarivanju uspeha proizvoda su različiti; tačke u donošenju odluke gde se one koriste su takođe različite i, naravno, različiti su načini na koje pokušavaju da utiču na ishod kupovine. Promocija prodaje je privremena materijalna nagrada mušterijama ili potencijalnim kupcima (pretplatnicima). Propaganda je komuniciranje informacija. Prema tome, kada je ponuda unapređenja prodaje predmet propagandnog oglasa, unapređenje prodaje je **ubediivački** element, a poruka je **informacioni** kanal. Ali, mada se u ovom pogledu razlikuju, propaganda i unapređenje prodaje su po karakteru komplementarni i mogu biti čak međusobno zavisni, kao što su i ostali elementi marketing miksa. Obe aktivnosti deluju zajedno, da bi donele veću dobit i uspeh na tržištu. One nisu alternativne, izuzev u smislu što obe konkurišu za ograničeni iznos finansijskih sredstava organizacije namenjen za svrhe promocije.

Slika 14-4 Unapređenje prodaje u kanalu distribucije[60]



Unapređenje prodaje je povezano i sa *ličnom prodajom* i *publicitetom*, a nisu najjasnije granice ni sa taktikama vezanim za proizvod i cenu.

9.2 Istorijski razvoj i faktori koji su doprineli rastu unapređenja prodaje

Iako se prvi doprinosi vezani za aktivnosti unapređenja prodaje vezuju već za početak XX veka, smatra se da početak intenzivnog unapređenja prodaje datira - bar kada je reč o Evropi, koja je sa kraćim ili dužim „vremenskim zaostajanjem” iza SAD prihvatala nove tendencije u marketingu - od početka 1950-ih godina. Da bi se na sistematski način prikazao istorijski razvoj unapređenja prodaje do današnjih dana, daće se faze razvoja unapređenja prodaje po dekadama:[61]

- 1950-te godine: faza nesistematskog i sporadičnog korišćenja unapređenja prodaje,
- 1960-te godine: faza unapređenja prodaje koje je vezano za distribuciju,
- 1970-te godine: faza unapređenja prodaje kao instrumenta marketinga,
- 1980-te godine: faza unapređenja prodaje kao instrumenta komunikacije oslobođenog distribucije,
- 1990-te godine: faza integrisanog unapređenja prodaje.

Rapidnom rastu unapređenja prodaje, posebno na potrošačkim tržištima, doprinelo je nekoliko *faktora*. Prvo, unutar preduzeća, menadžeri proizvoda se suočavaju sa sve većim pritiscima za povećanje tekuće prodaje ili kratkoročnih finansijskih prinosa, i unapređenje prodaje se sada sve više prihvata od najvišeg rukovodstva kao uspešno sredstvo prodaje. Drugo, eksterno, preduzeće se suočava sa sve većom konkurencijom, a konkurentne marke su manje diferencirane. Pošto je teško ostvariti konkretne prednosti zbog sve veće sličnosti među konkurentskim markama, firme se sve više okreću promociji kao sredstvu za ostvarivanje privremene prednosti nad konkurentima. Konkurenti koriste više promociju, a potrošači su postali više prodajno (poslovno) orijentisani. Treće, efikasnost propagande opada zbog porasta troškova, zagušenosti medija i pravnih ograničenja. Četvrti, promena u balansu snaga između proizvođača i maloprodavca - delom zbog činjenice što marke sve više postaju sve sličnije, što olakšava kupcima da menjaju marku - dovela je do toga da maloprodavci traže veći udeo i povećavaju svoje pritiske na proizvođače, tražeći veću podršku u unapređenju prodaje. Peto, lakše je izmeriti uticaj unapređenja prodaje na prodaju nego propagande, pošto je njegov efekat direktniji i, obično, kratkotrajniji. Sve veće korišćenje informacija dobijenih putem elektronskog

skenera na mestu prodaje još više olakšava merenje. Šesto, na nekim tržištima, unapređenja prodaje se tako često koriste da su svi konkurenti prisiljeni da ih slede. Sedmo, povećana impulsivna kupovina - reakcija maloprodaje na veće impulsivne kupovine potrošača je zahtev za većim unapređenjem prodaje.[62]

Tržišta usluga obično nisu značajni korisnici unapređenja prodaje u poređenju sa trajnim i netrajnim potrošnim dobrima. Ovo ne iznenađuje, pošto se mnoge od najpopularnijih formi unapređenja prodaje oslanjaju na opipljivi proizvod i nisu pogodne za mnoge usluge. Uprkos ovome, postoje neke oblasti usluga u kojima se ekstenzivno i uspešno koristi niz promocija prodaje, a turizam i ugostiteljstvo su jedan od tih sektora (npr. nuđenje smeštaja u hotelu za tri noći po ceni za dve noći, sa ili bez doručka itd., ili nuđenje „nečega ekstra” u formi besplatnog poklona kao npr. nuđenje besplatnog pića kao dobrodošlice ili malih vrećica toalete u kupatilu).

Rastuće korišćenje unapređenja prodaje ima za rezultat *zagušenost promocije*, slično zagušenosti propagande.

9.3 Planiranje promocije prodaje

Kao i sa svakom aktivnošću marketinga, formulisanje kampanje unapređenja prodaje zahteva pažljivo planiranje. Kada koristi unapređenje prodaje, kompanija mora da *postavi svoje ciljeve, identifikuje ciljni auditorijum, odredi alokaciju budžeta, oceni alternativne strategije* i *odabere* najbolja *sredstva* za ostvarivanje postavljenih ciljeva, *razvije program* (u koordinaciji sa povezanim komunikacijama), *obavi predtestiranje tog programa, implementira ga i kontroliše*, kao i da *obavi procenu rezultata*. U nastavku izlaganja detaljnije se diskutuje o svakom od ovih koraka.

10 CILJEVI UNAPREĐENJA PRODAJE

Ciljevi i zadaci koji su vezani za unapređenje prodaje zavise od generalnih ciljeva marketinga i komunikacije koje određuje preduzeće. U načelu, zadaci unapređenja prodaje se oblikuju oko nastojanja preduzeća da dopuni svoje marketing komunikacije na mestu prodaje. Promocija prodaje se koristi uspešno, kada ostali elementi marketing miksa ostvaruju njihove ciljeve pridobijanja potencijalnih mušterija ili korisnika na mestu gde se proizvod ili usluga mogu kupiti. Potreba za promocijom je da ohrabri potrošače ili korisnike da odaberu proizvod/uslugu preduzeća ili marku iz mnoštva ostalih raspoloživih iz prenatrpanih maloprodajnih punktova. Unapređenje prodaje, u stvari, postaje

nemi prodavac, koji podstiče ljude da odaberu jednu ponudu nad drugom.

Ciljevi promocije prodaje veoma variraju. Prodavci mogu da koriste **promocije potrošaču** da povećaju kratkoročnu prodaju ili da pomognu stvaranju dugoročnog tržišnog učešća. Cilj može biti da se navedu potrošači da probaju novi proizvod, odvrate potrošači od proizvoda konkurenata, pridobiju potrošači da se „natovare” zrelim proizvodom ili zadrže i nagrade lojalne mušterije. Još konkretnije, *kratkoročni (transakcioni) ciljevi* su: 1) kod sadašnjih kupaca: da više kupuju, da budu lojalniji i da kupuju sada, 2) kod povremenih kupaca (onih koji menjaju marku): da se ostvari sledeća kupovina i 3) kod onih koji do sada nisu kupovali: proba proizvoda. *Dugoročni ciljevi* (učvršćivanje odnosa) su: 1) jačanje svesnosti i 2) jačanje imidža.

U načelu, unapređenje prodaje bi trebalo da uspostavlja vezu sa potrošačem. Ono treba da pomogne da se ojača pozicija proizvoda i uspostave dugoročni odnosi sa potrošačima, a ne da samo kreira kratkoročno obim prodaje ili privremeno prelaženje na marku. Prodavci sve više izbegavaju „hitnu injekciju”, samo unapređenja cenom u korist promocija koje su oblikovane da izgrade vrednost marke. Čak i cenovne promocije mogu biti tako oblikovane da izgrađuju odnose sa kupcima. Prema tome, ako se pravilno oblikuje, svako sredstvo unapređenja prodaje nosi u sebi potencijal za uspostavljanje dobrih odnosa sa potrošačima. [63] Primeri se odnose na sve „programe marketinga frekvencije” i klubove lojalnosti koji se brzo razvijaju poslednjih godina. Većina hotela, supermarketa i avio-prevoznika sada nudi programe čestog gosta/kupca/putnika, koji nude nagrade redovnim kupcima.

Mada je osnovni cilj većine programa unapređenja prodaje koji su orijentisani na potrošače da indukuju kupovinu marke, proizvođač može imati brojne različite ciljeve kako za novu tako i postojeće marke - na primer, povećanje prodaje, povećanje probe, povećanje ponovne kupovine, povećanje lojalnosti, širenje upotrebe, kreiranje interesa, kreiranje svesnosti, odvlačenje pažnje od cene, pridobijanje neposredne podrške, diskriminacija među korisnicima, odbrana postojećih kupaca, ciljanje specifičnih tržišnih segmenata ili jačanje napora propagande i marketinga. [64]

Unapređenje prodaje ima brojne distinktivne **prednosti**. Prvo, ono primarno uključuje potrošača ili člana kanala. Na primer, potrošači moraju vratiti kupon da bi dobili vrednost, ili moraju da koriste besplatne uzorke ili da ih bace. To se ponekad naziva tehnikama prisiljavanja, pošto „prisiljavaju”

potrošača da deluje. Uz to, unapređenje prodaje pruža istinsku vrednost korisniku; obično dolazi do uštede novca. Konačno, ono može biti usmereno na usko definisane tržišne segmente. Na primer, besplatni uzorci mogu biti poslani poštom potencijalnim korisnicima u područjima grada gde stanuju oni sa visokim primanjima. [65]

Unapređenje prodaje nastoji da ostvari nekoliko opštih ciljeva i može se **u ugostiteljstvu i turizmu** koristiti za nekoliko svrha: [66]

1. Za povećanje svesnosti potrošača. Ovo je prvi korak u privlačenju novih gostiju ili potencijalnih kupaca. Za privlačenje gosta, mora se najpre stimulisati interesovanje i želja za akcijom. I propaganda pokušava isto tako da poveća svesnost, ali ponekad je potrebno preduzeti ciljanu promociju da bi se ta svesnost pretvorila u akciju kupovine od strane potrošača.

2. Za uvođenje novih proizvoda i usluga. Svaki hotel i restoran lansira nove proizvode i usluge. Najbolji način da se osigura da ciljna tržišta budu svesna ovih proizvoda i usluga je da se inicira specijalna promocija za privlačenje njihove pažnje. Kada McDonald's ili Taco Bell lansiraju novi proizvod, on podržava uvođenje sa dodatnom propagandom i specijalnom promocijom oblikovanom da promovise probu novog proizvoda. Samo puko uvođenje novog proizvoda ili usluge na ciljno tržište nije dovoljno; potrebno je da kreirate interesovanje, podstaknete probnu kupovinu i stimulišete buduću tražnju za novim proizvodima i uslugama.

3. Za povećanje broja gostiju. Sa povećanjem konkurencije na mnogim tržištima, jedna od avenija za povećanje učešća na tržištu je preuzimanje posla od direktnih konkurenata. Da bi se to stiglo, neophodno je da se osmisli promocija koja nudi kupcima bolji dil ili veću vrednost nego što mogu dobiti bilo gde na drugom mestu. Promocije se koriste da se rašire reči potencijalnim gostima.

4. Za suzbijanje akcija konkurencije. Ako direktna konkurencija stiče tržišno učešće na račun vašeg hotela ili restorana, možda ćete biti prisiljeni da se suprotstavite njihovoj promociji ili dodate još jednu svoju. Na primer, Marriott International je bio među prvim hotelskim kompanijama koje su ponudile program čestog gosta. Pokazalo se da je ovaj program bio toliko uspešan da su konkurentski hotelski lanci bili prisiljeni da ponude programe čestih putnika da bi konkurisali sa Marriottom. Svaka kompanija je ponudila neznatno različit program, nastojeći da stekne konkurentsku prednost i radi toga promovise lojalnost marki.

5. Za ohrabrivanje sadašnjih gostiju da kupe više. Ukupna prodaja se može povećati putem pa-

kovanja (vezivanja) više različitih proizvoda i usluga po ukupnoj ceni koja je niža od troškova separatne kupovine komponenata. Promocije se mogu takođe koristiti da podstaknu goste ka kupovini skupljih proizvoda i usluga nuđenjem diskontne cene na vrlo skupom proizvodu ili usluzi. Primarna svrha je da se poveća prodaja putem podsticanja sadašnjih gostiju da kupe više.

6. Za stimulisanje tražnje u vansezoni. Sve ugostiteljske i turističke aktivnosti imaju periode kada je tražnja slaba. Promocije se mogu iskoristiti za povećanje posla tokom vikenda za poslovno orijentisane hotele ili stimulisanje vansezonskog biznisa u mestima za odmor. U okviru segmenta posluživanja hrane, promocije se mogu iskoristiti za povećanje prodaje tokom perioda dana ili dana tokom nedelje kada je tražnja mala. Na primer, neki restorani stimulišu posao u predvečerje nuđenjem popusta starijim građanima koji obeduju između 17 i 19 sati, kada je posao često malog obima. Oni koriste prednost činjenice da stariji obično nastoje da obeduju ranije i često su mnogo svesniji odnosa cena-vrednost. Promocije ranog obedovanja usmerene na ovaj ciljni segment su često sasvim uspešne.

Konačni cilj svih formi promocije je stimulisanje pažnje, interesovanja, želje i akcije (AIDA). Promocije prodaje su najuspešnije kao kratkoročni podsticaji za kupovinu određene marke. Kao takve, one mogu da dovedu do želje i akcije, ali promocije prodaje nisu, normalno, tako uspešne kao dugoročne strategije.

Ciljevi marketinga koji se mogu ostvariti preko napora unapređenja prodaje sumirani su na slici 14-5.

11 IZBOR INSTRUMENATA UNAPREĐENJA PRODAJE

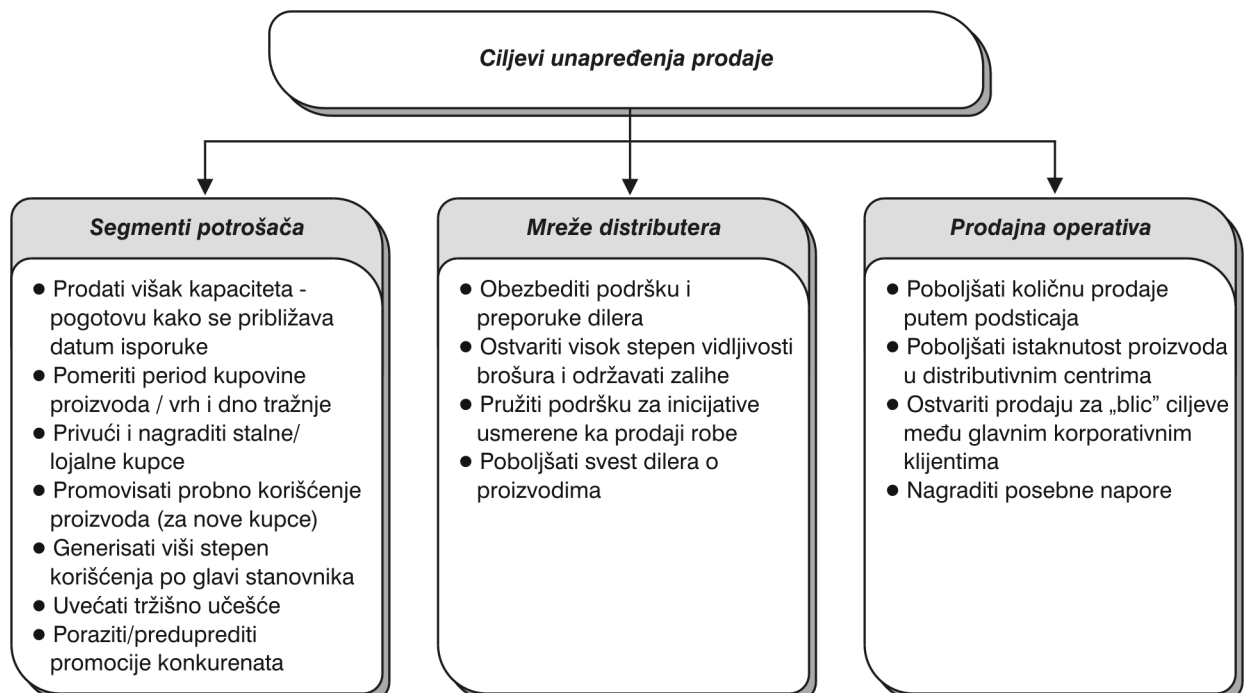
Da bi se ostvarili ciljevi unapređenja prodaje mogu se koristiti mnogi instrumenti. Planer promocije bi trebalo da razmotri tip tržišta, ciljeve unapređenja prodaje, konkurenciju i troškove i efektivnost svakog instrumenta. Preduzeća koriste brojne različite tipove tehnike unapređenja prodaje u nastojanju da privuku mušterije. Na raspolaganju im stoji vrlo širok izbor alternativa, svaka sa svojim prednostima i nedostacima. Činjenica da postoji tako mnogo različitih tehnika može da ukaže na to da mnoge od njih služe samo za vrlo specifične svrhe i da ne postoji podgrupa tehnika koja je pogodna za opštu upotrebu.

Uobičajeno grupisanje tehnika unpređenja prodaje se vrši prema onome na koga su usmerene, pa se tako razlikuju sredstva unapređenja prodaje koja su usmerena na krajnje potrošače, na prodajno osoblje i trgovinu (posrednike). Na slici 14-6 sumirane su glavne promociione tehnike na koje marketing menadžer u turizmu može da računa.

11.1 Instrumenti unapređenja prodaje usmereni na potrošača

Unapređenje prodaje na nivou potrošača je oblikovano da podrži ostale elemente marketing miksa. Njegova unikatnost je u tome, što je podešeno da ostvari neposredno reagovanje potrošača. Metodi

Slika 14-5 Ciljevi marketinga koji se mogu ostvariti putem unapređenja prodaje[67]



unapređenja prodaje na nivou potrošača mogu se podeliti u četiri grupe: 1) one koji su zasnovani na novcu, 2) one koji su zasnovani na proizvodu, 3) one koji su zasnovani na poklonu, nagradi ili robi i 4) one koji su zasnovani na prodavnicu.[68]

Na prvi pogled se može primetiti da je lista sredstava promocije prodaje skoro neograničena. Putničke kompanije nude širok raspon poklona njihovim klijentima, uključujući putne torbe, rance, omote za karte ili pasoše, novčanike itd. Hoteli nude sve širi spektar korisnih stvari njihovim gostima, uključujući sredstva za čišćenje obuće, šivači pribor za „prvu pomoć”, kape i šampon za tuširanje. Pored toga, važni gosti mogu da dobiju voće, vino, osvežavajuće napitke, cveće i/ili čokoladu u njihovoj sobi. Osoblje u mnogi hotelima ostavljaju čokoladu na jastuku prilikom nameštanja kreveta.

1. Metodi unapređenja prodaje zasnovana na novcu. Ovo je vrlo popularna grupa tehnika koje koriste proizvođači ili posrednici. Ona ponekad funkcionišu na bazi „povraćaja novca”, ali mnogo češće su to neposredna sniženja cena, koja se sprovode na različite načine, smišljena kao kratkoročna mera da se bilo stekne konkurentna prednost ili odbrani od akcija konkurencije. U ovu grupu metoda spadaju: 1) ponude sa sniženom cenom, 2) kuponi i 3) rabati.

Sniženja cene za ograničeni period mogu da podstaknu probu i povećaju prodaju. Mnogi poslovno orijentisani hoteli koji su normalno najzauzetiji od ponedeljka do četvrtka, koriste sniženja cene za vikend da bi povećali obim tokom inače perioda slabije posete. Da bi promovisali odmor vikendom po sniženim cenama, ovi hoteli prave posao vikendom. Lanci kao što su Marriott International, Hyatt Hotels i Resorts i Hilton koriste vrlo

uspešno ovaj pristup. Kao i sa svim promocijama ovog tipa, treba primeniti restrikcije i odrediti vremenski period njihovog trajanja.

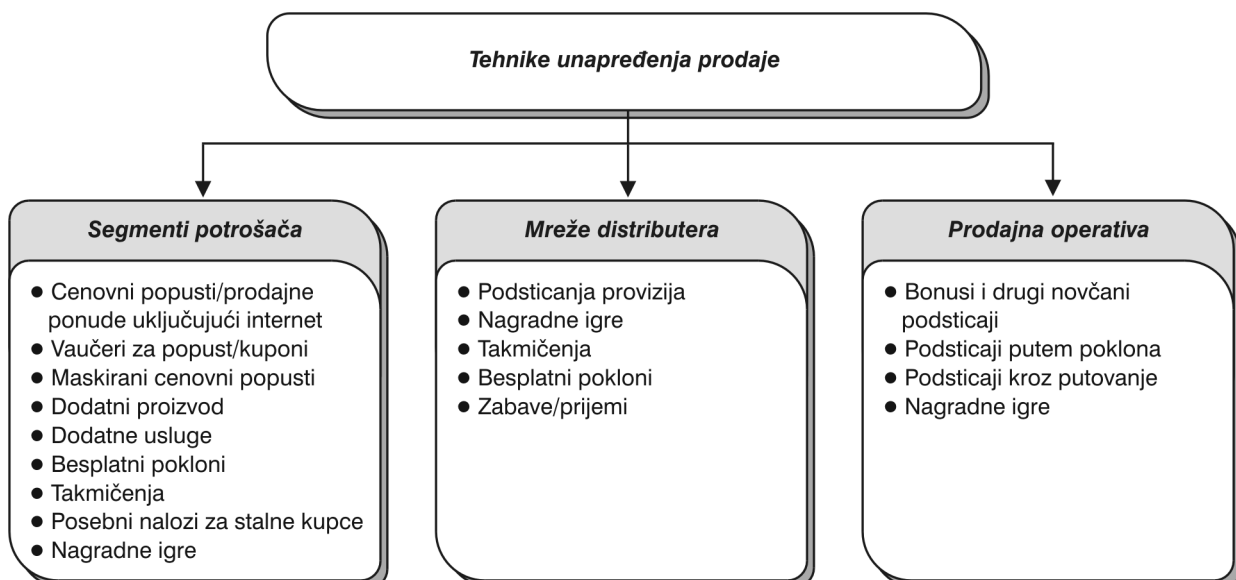
Kuponi su najstarije, veoma rasprostranjeno i uspešno sredstvo unapređenja prodaje. Kuponi su potvrde (certifikati, štampani bon) koji imaju vrednost kada ih koriste potrošači za kupovinu robe koja je specificirana na kuponu. U stvari, kuponi nude potrošačima neposredno ili odloženo sniženje cene za određenu robu ili usluge.

Metod kupona je direktna primena „psihologije nagrada”. On nije privremena, prolazna ponuda, već predstavlja stalni stimulans koncipiran tako da potrošača zainteresuje za određenu premiju, pa da ga zatim podstiče da redovnom upotrebom određenog proizvoda prikuplja potreban broj kupona. Osnovni princip je nagrađivanje potrošača za stalno trošenje, odnosno poklanjanje poverenja određenom proizvodu. Potpomognut određenom propagandom i drugim medijima, metod kupona postiže dvostruku **svrhu**: privlači nove mušterije, a u isto vreme utiče na stare da redovno kupuju, što se ne može postići nijednim drugim oblikom premijskog metoda.

Najpopularniji su kod restorana, ali ih koriste i hoteli, kompanije za iznajmljivanje automobila i druge uslužne organizacije.

Tradicionalno korišćeni od proizvođača prehrambenih proizvoda i cigareta, **rabati** se sada koriste od proizvođača svih vrsta proizvoda, od aparata za domaćinstvo do automobila. Rabati su postali široko korišćena forma unapređenja prodaje za trajna potrošna dobra. Proizvodi kao što su kamere, sportska oprema, aparati za domaćinstvo, audio i video oprema, kompjuteri i automobili često koriste rabate da bi privukli kupce koji vode računa o

Slika 14-6 Tipične tehnike unapređenja prodaje koje se koriste u putovanjima i turizmu[69]



ceni. Gotovinski popust (rabat) nudi povraćaj novca zasnovan na dokazu o kupovini.

2. Metodi unapređenja prodaje zasnovani na proizvodu. Jedan od rizika unapređenja prodaje zasnovanog na novcu je lakoća sa kojom potrošači mogu da ga povežu sa sniženjem cene i otuda može imidž proizvoda u njihovim očima biti jeftiniji. Jedan od načina za prevazilaženje tog problema je da se optira za promociju koja je usmerena na sam proizvod. Unapređenje prodaje zasnovano na proizvodu obuhvata: 1) besplatne uzorke i 2) ekstra proizvod.

Davanje *besplatnih uzoraka* je jedna od taktika unapređenja prodaje, koja ima za cilj da podstakne potrošača da kasnije kupi proizvod u normalnoj veličini. To je način na koji se proizvod stavlja u ruke potrošača, da bi ovi mogli da ga probaju. Probno korišćenje novog proizvoda je način da se ubede potrošači da ga prihvate. Ideja je da dobar proizvod može sam sebe da proda, kada ga potrošači jednom probaju.

Za ovakav oblik promocije prodaje treba koristiti samo određene proizvode, koji imaju niske troškove po jedinici, mali po veličini i da se često kupuju. Proizvodi treba da budu deljivi, što znači da se mogu razdeliti u uzorke male veličine koji su adekvatni za demonstriranje svojstava i koristi određene marke proizvoda za korisnika. Ciklus kupovine treba da bude relativno kratak, kako bi potrošač razmotrio neposrednu kupovinu ili da ne zaboravi na marku pre sledeće prilike kupovine. Deterdženti, zubne paste, sapuni, instant kafa, duvan i sl. su primeri proizvoda koji zadovoljavaju ove kriterijume.

Davanje besplatnih uzoraka se ređe koristi kod usluga nego kod potrošnih dobara. Mnoge potrošačke usluge su veoma skupe i prodavci usluga obično preferiraju da ponude sniženja cene ili druge promocije nego da besplatno pružaju uslugu. Iako su dodatni troškovi usluživanja dodatnog kupca često veoma niski, mnoge potrošačke usluge su relativno skupe i nisu lako deljive u manje prodajne jedinice na način kao što proizvođač može da proizvede, recimo, mali uzorak paste za zube. Teško da bi se moglo očekivati da neki avio-prevoznik ponudi 10-minutni besplatni let, ni hotel sa visokom reputacijom da dozvoli besplatnu probu njegovih soba za period od 1 ili 2 sata. Ali usluge kao što su barovi i brza hrana koji isporučuju potrošačima deljive fizičke proizvode sa niskom cenom mogu sigurno uspešno koristiti besplatne uzorke. Što se više udaljavamo od čiste usluge ka čistom proizvodu, to davanje besplatnih uzoraka sve više dobija na značaju.

Postoje dve glavne alternative za „*ekstra proizvod*“: 1) ekstra besplatno unutar jednog pakovanja i 2) bonusno pakovanje (jedan kupi, jedan dobiješ besplatno).

Uzmimo u prvom slučaju za primer proizvođača osvežavajućih pića, koji daje „20% ekstra besplatno“. Polazeći od teškoća potrošača da shvate šta im to znači, proizvođač može na plavoj etiketi same kutije za piće pri vrhu oko cele kutije oštamovati kontrastnu crvenu traku, koja u grubom treba da ukaže deo kutije koji je besplatan. Ako to nije dovoljno, onda će se na crvenoj traci dodati reči „1 kg za cenu od 800 g.“. Očigledno, takve ponude zahtevaju promene u grafici pakovanja da bi se komunicirala ponuda i mogu uključiti čak značajne promene u fizičkoj veličini pakovanja za prilagođavanje ekstra proizvoda. Ovaj metod može biti posebno privlačan kao reakcija na napad konkurenta sa cenom, pošto može da oblikuje imidž vrednosti proizvoda bez direktnog rata cena.

Za razliku od prvog metoda, druga vrsta ponude se usmerava na veće nagrade kupaca (bonusno pakovanje ili multipak premije). Obuhvataju povezivanje dva ili više konvencionalnih pakovanja ili proizvoda iste veličine i marke i njihovo nuđenje na prodaju po znatno nižoj od pune cene, ili ekstra veličinu proizvoda (veće pakovanje proizvoda) po regularnoj ceni.

Ova taktika je zamišljena da bi stimulirala korisnika na kupovinu većih količina proizvoda. Veoma ju je lako organizovati i idealna je kao defanzivna mera protiv pretnji konkurencije ili uvođenja nove marke. Za razliku od sniženja cena, ima dodatnu prednost forsiranja kupca da „zaduži“ svoju lojalnost za duži vremenski period nego što je to iskorišćavanje jednog pakovanja sa etiketom snižene cene. Iz ovog razloga, takođe, realno je verovati da će ona biti uspešna samo kada je u pitanju dobro poznata marka i marka sa niskom cenom, kada je rizik kupovine za potrošača minimalan. Ponekad se *bonusno pakovanje* zloupotrebljava od detaljista, koji mogu da razdele pakovanje i posebno prodaju svaku upakovanu jedinicu.

3. Metodi unapređenja prodaje koji se zasnivaju na poklonu, nagradi ili robu. Spektar ovih metoda je veoma širok. Koristi se čitav niz podsticaja za kompletiranje prodaje glavnog proizvoda, svaki sa različitim uticajem i sopstvenim ciljevima: 1) samolikvidirajuće ponude (premije), 2) besplatna pošiljka, 3) nagradne igre i takmičenja, 4) besplatni poklon sa proizvodom, 5) besplatni poklon u/na pakovanju, 6) šeme lojalnosti kupca i 7) specijalna propaganda.

Premije su važan deo promocione aktivnosti svih prodavaca. „Prema definiciji, a ujedno i prema praktičnoj primeni, **premija (nagrada)** je artikal koji se daje besplatno ili po ceni koja predstavlja samo mali deo njegove stvarne vrednosti, a sa ciljem da se postigne kupovina nekog drugog artikla. Premija obično predstavlja po vrednosti samo mali deo artikla uz koji se daje ili prodaje”. [70]

Mada premijske promocije veoma variraju, njihova glavna **svrha** je sasvim specifična: da indukuju promene u ponašanju potrošača pri kupovini, da se pridobiju kupci konkurentskih proizvoda da pređu i postanu redovne mušterije za proizvode našeg preduzeća. Cilj je da se zadrže postojeći i privuku novi kupci. Koriste se takođe da bi se stimulisala što češća kupovina ili kupovine koje su veće od normalnih. Mogu se koristiti i za stimulisanje probe novog proizvoda ili marke. Proizvođači koji imaju mnogo linija proizvoda u svom asortimanu i sa mnogo proizvoda u jednoj liniji, kao što su proizvođači supa, lekova, kozmetike i slično, često koriste premije da bi privoleli potrošače da probaju nove dodatke liniji ili artikle koji se slabo prodaju, pri čemu se premija obično propagira na nekom od popularnih artikala koji imaju visok koeficijent obrta zaliha. Ukoliko je za dobijanje premije potrebna samo neznatna kupovina, onda je cilj da se stvori što je moguće veća gužva mušterija u prodavnici. Još jedan od mogućih ciljeva premije je da se stvori lojalna mušterija, nuđenjem seta premija kao što su knjige ili posuđe, pri čemu se daje samo po jedan artikal iz garniture pri svakoj kupovini, tako da potrošač može da kompletira neki set ili garnituru tek posle većeg broja kupovina. To nije koncept koji uspešno funkcioniše u uslužnom sektoru, ali je izvanredna (i često vrlo jeftina) promocija za svaki proizvod kojem je potrebno pakovanje. Ovakvo nuđenje premija ne daje uvek dobre rezultate, pošto se posle kompletiranja seta ili garniture neki (ili možda mnogi) potrošači mogu preorijentisati na konkurenta, koji takođe nudi atraktivne premije. Otuda, premije mogu biti skupe forme konkurencije, mada su kao konkurentsko sredstvo još uvek pogodnije od rata cena.

Premije apeluju na mnoge potrošače, pošto nude „nešto za ništa”. Treba da budu odmah prepoznatljive potrošačima. Proizvodi kao što su igračke, satovi, čaše, jeftin nakit, majice, lopte, kišobrani uspešno se koriste kao premije. Zaista, svaka roba i svi proizvodi su potencijalne premije. Na primer, neki avio-prevoznici na međunarodnim linijama upražnjavaju strategiju deljenja besplatnih poklona putnicima u prvoj i poslovnoj klasi, uključujući toalete, olovke, nalivpera, karte za igranje. Ponekad

se, međutim, pokloni nude jednostavno da se zabave gosti i stvori prijatna atmosfera (npr. delenje raznih poklona gostima hotela).

Postoji više vrsta premija: samolikvidirajuće, upakovane, vezane, multipak i sl.

Samolikvidirajuća premija znači da proizvođač ili trgovinska organizacija prodaje artikal po ceni koja je jednaka njegovim troškovima. Za potrošača cena je mnogo niža nego što bi je mogao dobiti normalno, pošto se artikli prodaju po ceni koštanja (obično 50 % od maloprodajne cene). Troškovi su niski zbog velikog obima prodaje i što mnogi od originalnih artikala imaju visoku maržu. Takve premije „uvode potrošača na vrata”, što je obično najteži deo promocije. Kod ovih metoda je bitno da ponuđena nagrada ima stvarnu vrednost, da je od interesa za širok krug potrošača i da je, bez sumnje, vredna barem onoliko koliko iznosi tražena gotovina.

Bitna karakteristika ove vrste premije je što se kupcima uz dokaze o izvršenoj kupovini pruža opcija da dobiju artikle koji se nude kao premija po ceni koja je daleko niža nego što je normalno u prodavnici ili se nude neki artikli koje uopšte nije moguće normalno nabaviti, kao što su npr. neki specijalno uvezeni noviteti. Kao i kod vezane ponude, ovde je glavni cilj da se poveća prodaja glavnog artikla.

Upakovana premija je tehnika unapređenja prodaje pomoću koje proizvođač nudi koristan proizvod zajedno sa markom koju promovise. Upakovana premija može da pomogne da se poveća korišćenje proizvoda, ako je premija direktno vezana za način na koji se proizvod koristi: šolje za kafu sa kafom, nožići za brijanje sa penom za brijanje i sl. Popularna premija među proizvođačima relativno homogenih proizvoda je da se ponudi neki različit proizvod zajedno sa homogenim proizvodom. Tako proizvođači npr. pakuju zajedno češljeve, četke i druge njima slične artikle sa pastom za zube ili nekim kozmetičkim sredstvima. Ova tehnika distribucije još se zove **prodajom kombinacije** i premijama koje su fabrički pakovane. Ovakve premije su skupe, jer potrošač ne plaća ništa (ekstra) za dodatni artikal. Dobre su za diferenciranje homogenih proizvoda, za uvođenje nove marke ili stvaranje novog interesa za postojeći proizvod. Prednost takvih premija je u visokoj zainteresovanosti potrošača, koju one pobuđuju na mestu kupovine. [71]

Vezana ponuda ili privilegovana kupovina po smislu je opciona forma prodaje kombinacije.

Ovi kombinovano pakovani proizvodi se prodaju po nešto nižoj ceni od cene po kojoj se normalno prodaju kada se prodaju odvojeno. Nijedan od upakovanih proizvoda se ne (pro)daje besplatno.

Kada se donosi odluka da se prodaja promovira na ovaj način, može se imati u vidu nekoliko *ciljeva*. Jedan od njih može da bude da se privuče što je moguće više mušterija za jedan ili drugi proizvod, u kom slučaju je ova forma promocije prodaje srodna sa davanjem besplatnih uzoraka, sa tom razlikom što se ovde ništa ne daje besplatno. Obično je jedan od povezanih proizvoda lider, a drugi, možda zato što je nov, ili što treba raščistiti zalihe, je sledbenik.

Ako se premija nudi *besplatno* u nastojanju da se poveća prodaja vodećeg proizvoda, troškovi bi se pokrili povećanim obimom prodaje i dodatnim sniženjem troškova koje bi izazvao veliki obim prodaje. Ako se ne bi ostvario dodatni obim prodaje, efekat na planiranu dobit može biti daleko lošiji od nedavanja premije. Premije su rizične, posebno ako se proizvodi koji se nude kao premija kupe unapred bazirajući se na suviše optimističkim predviđanjima ukupnog obima prodaje.

Nuđenje besplatnih poklona unutar ili privezanih spolja na pakovanju mogu da izvrše veliki uticaj na mestu prodaje, jer se nagrada može dobiti odmah i kupcu nije potreban nikakav poseban napor da bi je tražio. Pokloni su tako oblikovani da skrenu pažnju potrošača na proizvod i podstaknu ga da ga proba. Ako premija omotava proizvod, zamenjujući njegovo normalno pakovanje, kao što su kutije za kafu, čaše ili šolje za razne kremove, to se ponekad naziva „*kontejner*” *promocija*.

Hoteli, restorani, golf klubovi i sl. imaju značajne gubitke zbog *nestajanja proizvoda*. To se odnosi na proizvode kao što su pribor za jelo i piće, peškiri, kutije za sapun, pepeljare iz soba ili javnih površina. Jasno je da je ovaj nestanak zbog krađe gostiju, koji ovaj akt objašnjavaju kao „dobru promociju za firmu”, ili kao „poklon za odanost” ili „to je samo suvenir”. Nestanak proizvoda se događa na svim nivoima - od običnih do najluksuznijih hotela i restorana.

Većina programa promocije prodaje su kratkog trajanja i većina njih podstiče promenu marke. Mali broj podstiče ponovnu kupovinu i stvara lojalnost marki. U nastojanju da isprave ove negativne aspekte promocije prodaje, firme su razvile programe frekvencije. *Programi frekvencije* su promocije prodaje usmerene na sadašnje kupce koji su oblikovani da pojačaju ponašanje ponovne kupovine i lojalnost marki putem nagrađivanja kupaca za njihovu patronažu.

Mada premije nude kupcima besplatan poklon ili sniženje cene na dodatnu kupovinu, one nisu program frekvencije. Programi frekvencije imaju sledeće četiri karakteristike: 1) oni zahtevaju više-

struke kupovine tokom perioda vremena, 2) to je formalni metod za akumuliranje poena ili kredita za kupovine, 3) to je standardizovani proces otkupa i 4) nagrade su u obliku dodatnih dobara, usluga, popusta ili u gotovini kada se akumulira određeni broj poena.

Program frekvencije može biti bez vremenskih ograničenja upotrebe i akumuliranja poena ili vremenski fiksiran, gde se svi poeni ili krediti moraju akumulirati u okviru određenog perioda vremena.

Programi frekvencije se koriste u velikoj meri od avio-prevoznika, hotela i firmi za iznajmljivanje automobila na konkurentskim tržištima radi stimulisanja lojalnosti marki među putnicima koji prvo moraju da potpišu da se pridružuju određenom programu frekventnog korisnika. Diskonti imaju formu graduiranih serija nagrada koje nude besplatno poboljšanje (u prvu klasu, bolju sobu, bolja kola), besplatnu kartu za pratioca itd. Još jedan, više direktan, primer diskontovanja nude robne kuće koje šalju poštom kreditne kartice, netraženo, potencijalnim kupcima i nude diskont na svu robu kupljenu tokom određenog uvodnog (početnog) perioda. Jedna od prednosti ovih šema diskonta je što njihova vrednost može da se prilagodi da odrazi stepen konkurencije i sezonalnost tražnje.

Imajući u vidu sve veće troškove pridobijanja novih kupaca, preduzeća su usmerila svoju pažnju načinima zadržavanja lojalnosti sadašnjih kupaca. Veliki međunarodni avio-prevoznici na primer, imaju svoje šeme za putnike koji se često (frekventno) prevoze avionom. Ova grupa tehnika je smišljena da podstakne ponovnu kupovinu, posebno tamo gde je prelaženje sa jedne na drugu marku lako i gde je lojalnost generičkoj marki slaba.

Nagrade za odanost (lojalnost) su novčane ili druge nagrade koje se nude za regularno korišćenje proizvoda ili usluga preduzeća. Na primer, avio-prevoznici nude „planove za one koji često lete avionom”, nagradne poene za prevaljene kilometre, koji se mogu pretvoriti u besplatan avionski let. Marriott je, na primer, prihvatio plan „počasnog gosta” koji dodeljuje poene korisnicima njegovih hotela. Neki restorani nude kartice koje se buše tokom svake posete. Posle 10 poseta gosti dobijaju besplatan obrok ili neku drugu nagradu. Neke firme nude nagrade za česte kupovine. Trgovinske markice su, takođe, nagrade za vernost, pošto mušterije dobijaju markice kada kupuju kod određenih trgovaca, koje mogu biti otkupljene za robu.

Programi za one koji često lete avionom - sada uobičajeni u avio-prevozu - su forma *marketinga frekvencije*, programa koji izgrađuje lojalnost mušterije putem pružanja finansijskih podsticaja da bi

i dalje ostali sa proizvodom. Hoteli, robne kuće, specijalizovane prodavnice i mnogi proizvođači pakovane robe su, takođe, prihvatili programe frekventnog kupca. Sve više preduzeća smatra program marketinga frekvencije atraktivnom alternativom beskonačnim kuponima. Programi kontinuiteta su sredstvo unapređenja prodaje, koje se koristi da se podstaknu i nagrade ponovne kupovine putem izraza zahvalnosti (priznavanja) svake kupovine učinjene od potrošača i nuđenjem premije kada se kupovine akumuliraju.

Pre institucionalizovanja programa frekvencije, firma treba da analizira dugoročne troškove. Treba pažljivo razmotriti nagrade koje će se ponuditi. Kupci ih moraju uočiti kao korist koja uvećava vrednost. Što je nagrada veća, to će program biti popularniji. Međutim, sa povećanjem učešća, povećaće se troškovi programa. Ono što počne kao korist može završiti kao dodatni trošak poslovanja, što najbolje ilustruju avio-prevoznici sa svojim programima. Mnogi avio-prevoznici bi želeli da prekinu njihove programe za putnike koji često putuju avionom, ali ne mogu zbog negativnih reakcija putnika.

Još jedan faktor koji treba razmotriti je lakoća sprovođenja programa. Što ga je lakše sprovesti, niži su troškovi, ali je i konkurenciji lakše da ga kopira. Što je teže sprovođenje, to će konkurenciji trebati više vremena da ga kopira, ali će i program biti skuplji za firmu.

Nagradne takmičenja, igre i lutrije - koja se sprovode masovno preko štampe, radija i TV - postaju sve popularnija sredstva unapređenja prodaje orijentisana na potrošače. Pružaju šansu potrošačima da dobiju nešto, kao što je novac, putovanja ili proizvodi uz malo dodatnog napora ili sreće. Postoji razlika između nagradnih takmičenja (konkursa) i nagradnih igara. **Nagradno takmičenje (konkurs)** je promocija gde potrošači konkurišu za nagrade ili novac na bazi svoje stručnosti i znanja. Potrebno je da takmičari demonstriraju znanje, analitičke ili kreativne sposobnosti. Postoji mnogo vrsta takmičenja (postavljanje zadataka, rešavanje zagonetki, pisanje kratkih sastava, rešavanje ukrštenice, predlaganje imena za novi proizvod, novi recepti, otkrivanje identiteta, kompletiranje slogana i sl.) sa mnogo vrsta nagrada. Učesnici se **takmiče** u rešavanju postavljenih zadataka i nagrade dobijaju oni koji su zaista najbolji, bez obzira na sreću. Sami konkursi moraju biti jasni, jednostavni, kako bi privukli što veći broj učesnika, sa naznakom datuma početka i završetka, da dovoljno pobuđuju mušterije da učestvuju na njima, da apeluju na željene seg-

mente tržišta i da skrenu pažnju na proizvod, a ne na nagradu ili sam konkurs (takmičenje).

Kao kvalifikaciona prijava obično služi dokaz da je kupljena izvesna minimalna količina proizvoda: poklopci, zatvarači, etikete sa proizvoda, omotni papir, slika izrezana sa pakovanja.

U organizovanju nagradnih konkursa mogu se javiti neke **teškoće**. Nagrada se nudi unapred, prema anticipiranoj dodatnoj prodaji. Kada se konkurs završi, dodatna prodaja će nestati. Čini se da lojalnost potrošača nije vezana toliko za marku proizvoda, koliko za nagradu po završetku konkursa. Otuda ova vrsta dodatnih kupaca je najnestabilnija od svih. Za vreme trajanja konkursa, procenat učešća na tržištu će se osetno povećati, na kraju će opasti, jer će ove prevrtljive mušterije otići najbližem rivalu koji nudi nagradni konkurs. Nagrada mora biti što atraktivnija i period trajanja konkursa što duži, sve dok postoji interes, kako bi se pružila maksimalna šansa za povećanje prodaje. Atraktivnost nagrade se može postići na jedan od sledećih načina: interesovanje se obezbeđuje jednom ili sa dve veoma vredne nagrade, ili se pružaju bolje šanse za dobijanje nagrade, u kom slučaju će nagrade biti manje vredne, ali mnogobrojnije. Moguće je da se koristi varijanta u kojoj svako dobija artikal neke vrednosti - npr. kupon za popust prilikom buduće kupovine. Ako se tako radi, treba biti oprezan da se to ne opisuje kao nagrada. Nešto što dobija svaki učesnik nije „nagrada” nego „poklon”. Smatra se da novac nije tako atraktivna nagrada kao što su putovanja, odmori, aparati za domaćinstvo, automobili ili kuće. Novčane nagrade moraju preći određeni iznos, da bi bile atraktivne. Treba razmotriti i pitanje publiciteta dobitnika nagrade. Mediji (štampani i elektronski) obično budno prate nagradno takmičenje, posebno ukoliko je nagrada vrlo privlačna. Dobitnici nagrada ponekad nisu baš voljni da im se pridaje veliki publicitet i bitno je da se ta njihova senzitivnost poštuje. Ako organizator takmičenja ili igara namerava da dobitnika nagrade iskoristi u ove svrhe, onda to mora navesti u pravilima igre i specificirati kao uslov za učešće.

Nagradne igre su, takođe, vrlo popularno sredstvo promocije prodaje. Postoji bazična razlika između nagradnih konkursa i nagradnih igara. Konkurs (takmičenje) zahteva određeni stepen znanja da bi se učesnik kvalifikovao za nagradu (predlaganje imena proizvoda, rešavanje zagonetke, nagradne ukrštenice, slanje recepata i sl.) i plus dokaz o kupovini proizvoda. Kod nagradne igre, s druge strane, nije potrebno podneti dokaz o kupovini proizvoda kao uslov za učešće u igri. Nagradna igra je promocija gde se dobitnici određuju čisto srećnim

izborom. Učesnici treba samo da dostave svoje ime i adresu za izvlačenje nagrada, odnosno neku vrstu prijave.

Jedna vrsta nagradnih igara su zabavne ili sportske igre, koje takođe u sebi nose elemente sreće (lutrije sa skidanjem nanetog pokrivača na broj srećke) ili popunjavanje raznih albuma sa sličicama i slanjem popunjenog albuma onome ko ga je publikovao, radi dobijanja nagrade.

Navešćemo jedan primer promocije prodaje, koji najverovatnije spada u ovu kategoriju. Naime, pre nekoliko godina SAS Internacional Hotels je izmislio interesantnu promociju prodaje koja je ciljala na starije kupce. Ako hotel ima slobodnih soba, gosti preko 65 godina mogu dobiti diskont koji je ekvivalentan njihovim godinama (npr. osobe stare 75 godina mogle bi da uštede 75% od normalne cene sobe). Sve je lepo funkcionisalo dok se jednog dana u lancu SAS hotela u Beču nije pojavio gost iz Švedske, koji je izjavio da je star 102 godine i zamolio da mu se isplati 2% od cene sobe u zamenu za njegovo zadržavanje preko noći. Ovaj zahtev je prihvaćen, posle čega je živahni stogodišnjak izazvao generalnog menadžera na partiju tenisa - koju je, takođe, dobio. (Rezultat igre, međutim, nije saopšten!). Događaji kao ovaj su ispunjenje sna za ljude iz PR. U ovom slučaju, mudra promocija je dovela do humorističke, naširoko prepričavane priče koja prikazuje lanac hotela u prijatnom svetlu. [72]

Zbog toga što je učešće u nagradnim igrama lakše, one privlače više učesnika od takmičenja. Lakše su i jeftinije za sprovođenje. Izbor pobednika se vrši slučajnim izborom.

Specijalna propaganda je komunikativno sredstvo, koje daje ogromnu podršku svim ostalim medijima. Uprkos njene efektivnosti u određenim situacijama, specijalna propaganda je relativno nepoznat medij. Propagandni specijaliteti su oni primerci robe koji se daju sadašnjim i potencijalnim mušterijama, kako bi se setili davaoca kada su im potrebni njegovi proizvodi ili usluge. Procenjuje se npr. da u SAD ima preko 10.000 vrsta specijaliteta koji stoje na raspolaganju propagandistima, od kojih su neki relativno jeftini i svima poznati. Tu spadaju kalendari, hemijske olovke, nalivpera, šibice, upaljači, držači ključeva, češljevi, plastični kišni ogrtači, T majice, razne vrste podmetača uključujući i podmetač za miš kompjutera, novčanici za sitan novac i druga priručna sredstva. Ostali specijalni reklamni artikli su mnogo skuplji i dele se veoma pažljivo. Tu spadaju kompleti pribora za pisanje, kompleti šoljica za kafu, putne torbe, torbe za razne

vrste alata i pribora i drugi prikladni pokloni i podsetnici.

To su važni mediji za kontaktiranje odabranog auditorija. Razlikuju se od premija po tome što ne postoji dokaz za obavljenu kupovinu ili druge obaveze primaoca ovih specijaliteta. Propagandni specijalitet je, normalno, dodatni medij komuniciranja. Iako se koriste za promovisanje širokog varijeteta roba i usluga, to je verovatno najmanje shvaćen medij unapređenja prodaje.

Primarna **prednost** većine specijalnih artikala i njihov najčešći cilj je uspostaviti bolji marketing odnos sa primaocem specijaliteta. Druga glavna prednost specijalne propagande je njena sposobnost da kontaktira sa vrlo specifičnim auditorijem sa kratkom, ali važnom porukom. Često poruka nije ništa drugo do ime marke ili ime i adresa, ali informacija je pri ruci kad god je mušteriji potrebna. Na taj način specijalna propaganda obezbeđuje stalni podsetnik poruke za odabrano tržište.

Još jedna prednost specijalne propagande je što postiže veliki broj izloženosti poruci o jednom trošku. Svaki put kada primalac pogleda na kalendar, piše sa perom, olovkom ili koristi upaljač, izložen je još jedan put više propagandnoj poruci. Ovde je veoma važno da je onaj koji koristi ova sredstva jedan od onih koji će verovatno biti budući kupac.

Četvrta prednost je fleksibilnost, koju specijalna propaganda obezbeđuje u ostvarivanju diverznih ciljeva. Na primer, ona se može koristiti da privuče potencijalne kupce na demonstraciju proizvoda, da se zahvali kupcima za njihovu patronažu, da stvori naklonost, da služi kao poklon za rođendane, svečane proslave godišnjica i druge događaje ili da zainteresuje za robu, usluge, ideju, mesto, osobu ili uzrok.

Zbog velikog broja različitih specijaliteta, teško je izvršiti izbor najboljeg za datu priliku. Primarno razmatranje treba da bude tržište kome želimo da se obratimo. Važno je da odabrani artikli budu kvalitetni. Pero koje ne piše ili neka loše urađena stvar više može da šteti nego da koristi ugledu. Ideja je da primalac može da drži i koristi artikal što duže i što češće. Takođe je važno da se odabere stvar sa velikim vizuelnim efektom (majice i sl.) koju vide mnogi i na taj način proširiti auditorij.

Specijalna propaganda se, naravno, obično koristi kao dodatak ostalim medijima. Kao jedini medijum retko da bi bila dovoljna.

4 Metodi koji se zasnivaju na mestu prodaje. Ovde se govori o onome što se može uraditi u prodavnici, na mestu prodaje (POS - point of sale) ili mestu kupovine (POP - point of purchase), da se stimuliše interes potrošača za proizvodima, dovo-

deći možda do probe i kupovine. Reč je o: 1) promociji prodaje na mestu prodaje i 2) demonstracijama.

Unapređenje prodaje na mestu prodaje je kritično u situaciji kada mušterija neodlučan ulazi u prodavnicu ili je prilično spreman da promeni marku. Mogu se koristiti mnogi materijali i metodi za izlaganje na mestu prodaje. Misli se na postere, displeje, razne vrste izložbenih aranžmana. Nova tehnologija je usavršila promociju na mestu prodaje sa rasvetom, video sredstvima, ekranima sa porukama i ostalim materijalima za pobuđivanje pažnje. Interaktivni POS sistemi mogu da pomognu kupcima da odaberu najpogodniju ponudu za njihove potrebe ili da ih usmere ka drugim promotivnim ponudama.

Glavni ciljevi promocije na mestu prodaje su da informiše kupca i da ga ubedi da proba ili ponovo proba proizvod. Istraživanja ukazuju da se u nekim oblastima veliki broj odluka donosi na mestu prodaje (preko 2/3), što znači da proizvođač treba da se pobrine da proizvod „priča sa police” da bi privukao pažnju. Svakako, ne treba zaboraviti da konačnu odluku o tome donosi sam detaljista, koji u svom prodajnom objektu izlaže robu onako kako njemu najviše odgovara.

Vrednost POP odavno je prepoznala trgovina na malo, ali sve više se pojavljuje kod restorana, hotela, kompanija za iznajmljivanje auta i drugih firmi u ugostiteljstvu i turizmu. Ugostiteljske firme su otkrile da se POP može koristiti za 1) širenje informacija o proizvodima ili uslugama firme i 2) prodaju dodatnih proizvoda i usluga, koja doprinosi ukupnom prihodu.[73]

Demonstracije u prodajnom objektu su vrlo moćno sredstvo za pobuđivanje interesovanja i probe. Demonstracije i testiranja kuvanja prehrambenih proizvoda koriste kako detaljisti tako i proizvođači, posebno ako je proizvod malo neobičan i može imati korsi od izlaganja (npr. novi sirevi, meso, pića). Primeri se mogu naći i kod pripreme i primene kozmetičkih preparata, elektro aparata, posebno ako su novi i neobični, hrane i pića i kola.

11.2 Sredstva poslovne promocije

Preduzeća svake godine troše značajna sredstva na unapređenje prodaje **poslovnim kupcima**. Ova unapređenja se koriste za stimulisanje kupovina, nagrade kupcima i motivaciju prodajnog osoblja. Poslovna promocija obuhvata mnoga od istih sredstava koja se koriste za potrošačku i trgovinsku promociju. Ovde će biti nešto više reči samo o sajmovima i izložbama.

Pod **sajmom** se podrazumeva priredba tržišnog karaktera koja se održava u određenom periodu (obično regularno) na određenom mestu, koja nudi sveobuhvatnu ponudu jedne ili više privrednih grana. Iako se čine značajni naponi da se pojmovno razgraniče sajmovi i izložbe, koje su usmerene na široku javnost, još uvek se ova dva termina ne mogu jasno odvojiti.

Izložbe su, za razliku od svih ostalih promotivnih sredstava, jedinstvene po tome što su one jedino sredstvo koje okuplja kupce, prodavce i konkurente u komercijalnom ambijentu. U Evropi, sajam u Kelnu, na primer, okuplja 28.000 izlagača iz 100 zemalja sa 1,8 miliona kupaca iz 150 zemalja. Mada broj izložbi, izlagača i posetilaca svuda u svetu raste, ipak se mišljenja o značaju sajмова/izložbi često dijametralno razlikuju: od onog da je to najveća mogućnost za prezentaciju proizvoda i cele firme, do onog da su to obični oblici masovne histerije. Uprkos ovih različitih mišljenja, izložbe su važan deo industrijskog promocijskog miksa.

Mnoga preduzeća i poslovne asocijacije organizuju **poslovne skupove i izložbe** da promovišu njihove proizvode.

Izložbe/sajmovi mogu da postignu brojne **ciljeve**: 1) pružaju mogućnost kontaktiranja sa auditorijem sa distinktivnim interesom na tržištu i izloženim proizvodima, 2) kreiranje svesnosti i uspostavljanje odnosa sa novim potencijalnim poslovnim partnerima, 3) jačanje odnosa sa postojećim kupcima, 4) omogućavaju demonstraciju proizvoda, 5) utvrđuju i stimulišu potrebe kupaca, 6) prikupljaju informacije o konkurenciji, 7) uvode novi proizvod, 8) regrutuju dilere ili distributere, 9) održavaju/poboljšavaju imidž firme, 10) bave se sa uslugama i drugim problemima kupaca, 11) ostvaruju prodaju.[74]

Proizvođači obično troše do trećine svojih godišnjih budžeta za promociju na izložbe, suočavajući se pri tom sa nekoliko važnih odluka: na kojim izložbama da učestvuju, koliko da potroše na svaku izložbu, kako da naprave privlačan štand i kako da uspešno organizuju nastup na sajmu. Izložbe obično uključuju samo određenu granu, industriju ili segment industrije. Preduzeća na njima obično učestvuju da bi uvela nove proizvode, obučila prodajno osoblje, promovisala svoj imidž, izmerila tržište za prototip proizvoda, dobila porudžbine proizvoda i usmerila istraživanje tržišta.[75] Izložbe mogu biti vrlo uspešan način komuniciranja sa potencijalnim auditorijem uz relativno niske troškove.[76]

Proizvodi se mogu promovisati na mnogim izložbama i sajmovima (npr. poljoprivreni sajam u Novom Sadu, sajam tekstila i tekstilnih mašina u

Leskovcu, sajmovi turizma; vina; nautike; hortikulture; kozmetike, solarijuma, opreme, wellness, spa; automobila; bicikla i motocikla; građevinarstva; tehnike i tehničkih dostignuća; tekstila, kože i opreme; energetike, zaštite životne sredine; medicine; knjiga; nameštaja, opreme i unutrašnje dekoracije; sajam etno hrane i pića u Beogradu i sl.). Proizvođači često održavaju izložbe na skupovima kojima prisustvuju stručnjaci određenog profila (npr. lekari, građevinari, pravnici, mašinski inženjeri idr.). Izložbe se mnogo više koriste za industrijska nego za potrošna dobra. Mnogi od izlagača ne očekuju da ostvare direktnu prodaju, ali se sklope mnogi poslovni aranžmani.

Sa porastom značaja sajmova i izložbi, prišlo se konsekventnom diferenciranju sajamske ponude. Za tipologizaciju pojavnih formi sajamskih priredbi mogu se koristiti sledeći kriteriji: 1) **širina ponude** (npr. univerzalni sajmovi, specijalizovani sajmovi, granski sajmovi, solo i mono sajmovi kao i stručni sajmovi i sajmovi udruženja, saveza), 2) **težište ponude** (sajmovi potrošnih i sajmovi investicionih dobara), 3) **funkcija sajma** (informativni i prodajni sajam), 4) **domen izlagača i posetilaca** (regionalni, nadregionalni, nacionalni i međunarodni sajam), 5) **ciljna grupa** (sajam stručnih posetilaca, sajam trgovaca i sajam potrošača), kao i 6) **glavni pravac prodaje** (izvozni i uvozni sajmovi).[77]

S obzirom na **posetioce**, postoje pre svega dve glavne kategorije turističkih sajmova:[78]

- **sajmovi za stručne posetioce**, kao npr. ITB-Berlin kao jedan od najvećih sajmova za stručne posetioce na svetu, na kojem mogu da se pojave različita turistička preduzeća,

- **sajmovi za publiku**, koji pre svega informišu krajnje potrošače o ponudi turističkih usluga, a ponekad su povezani sa ostalim ponudama za slobodno vreme, npr. CMT - Štuttgart kao najveći nemački sajam za publiku ili „Camping + Touristik” sajam u Esenu.

U turizmu postoji niz specifičnih sajmova, koji igraju vrlo različite uloge za različita turistička preduzeća. Interesi različitih turističkih organizacija na postojećim turističkim sajmovima iz ugla marketinga su upravo različiti:[79]

- **turistički zvaničnici**: oni posmatraju učešće na sajmu kao najvažniji instrument marketinga: direktan kontakt sa ciljnim kupcima stoji ispred propagande opšteg imidža, između ostalog kod lokalnih turističkih sajmova.

- **organizator putovanja**: kod organizatora putovanja propaganda imidža i odnosi sa javnošću kao najvažniji argument za učešće na sajmu stoji ispred prodaje. U prvom planu su često, pre svega,

negovanje kontakta sa posrednicima u putovanjima i nosiocima usluga.

- **putnički biro**: za posrednike u putovanjima, kao izlagače, turistički sajmovi su od značaja samo iz lokalnih interesa da bi se kontaktiralo sa potencijalnim mušterijama. Nasuprot, često je važno da na sajmu učestvuju kao posetioci, da bi se informisali o novim ponudama i uspostavili kontakte sa organizatorima putovanja i nosiocima usluga.

- **nosioci turističkih usluga**: ovde su prisutna vrlo različita mišljenja: Deutsche Bundesbahn, na primer, smatraju direktne kontakte sa kupcima kao prvorazredne i obećavajuće. Naprotiv, Lufthansa kao centralni argument ocenjuje propagandu imidža i odnose sa javnošću.

- **hoteli**: oni pre imaju skeptičan stav prema učešću na turističkim sajmovima; propaganda imidža stoji pre prodaje, propaganda u medijima se svakako u većini slučajeva smatra kao efikasija.

Preduzeće treba da ima svoj **koncept nastupa na sajmu**. U okviru planiranih mera treba doneti odluke o oblikovanju **miksa učešća na sajmu**. On se sastoji iz sledećih komponenata: 1) koncepcija štanda na sajmu, 2) izbor eksponata, 3) izbor i angažovanje personala, kao i 4) izbor komunikativnih mera (propaganda na samom štandu, direktna komunikacija, klasična propaganda kao i odnosi sa javnošću).[80]

Od osoblja koje radi na izložbenom štandu zahteva se visok stepen profesionalizma. Smatra se da dobar izlagač poseduje sledeće karakteristike: 1) izlaganje široke lepeze proizvoda, 2) osoblje na štandu je uvek na usluzi: posetioci ne smeju nikada da čuju da „osoba koja pokriva taj proizvod baš sada nije tu”, 3) dobro informisano osoblje, 4) informativna literatura je na raspolaganju, 5) mali prostor za sedenje ili kancelarija na štandu, 6) obezbeđeno osveženje.[81]

Po završetku sajma, u okviru sistematske **kontrole uspeha sajma**, sledi ocena uspeha učešća na sajmu. U izveštaju treba da budu sadržani svi troškovi učešća, uspostavljeni kontakti, struktura posetilaca, kao i ocena sopstvenog nastupa na sajmu kako u kvantitativnom tako i kvalitativnom smislu.

Kvantitativna merila obuhvataju: 1) broj posetilaca na štandu, 2) broj ključnih uticajnih osoba/donosioca odluka koji su posetili štand, 3) koliko je privučeno potencijalnih kupaca, 4) troškovi po privučenom kupcu, 5) broj i vrednost narudžbina, 6) troškovi po narudžbini, 7) broj novootvorenih distributivnih mesta ili onih koja će verovatno biti otvorena. Ostali, više subjektivni kvalitativni kriteriji obuhvataju: 1) vrednost prikupljenih informacija o konkurenciji, 2) interesovanje koje je pobuđe-

no za nove proizvode, 3) negovanje novih/postojećih odnosa, 4) značaj obrade neugodnih pitanja i pritužbi kupaca i 5) promociju vrednosti brenda.[82]

Demonstracije se koriste za promovisanje proizvoda koji su suviše skupi da se dele kao besplatni uzorci, a ipak zahtevaju objašnjenje zbog kompleksnosti proizvoda. Poljoprivredne mašine, građevinske mašine, automobili, aparati za domaćinstvo (mašine za pranje veša i sudova, šivaće mašine, usisivači, mikrotalasna pećnica i razna druga kuhinjska oprema) navode se kao primeri proizvoda koji se često demonstriraju.

U turizmu se koriste **prezentacije** da bi se putničke agencije upoznale sa novim programom neke turističke destinacije ili tour-operatora, koje dalje mogu koristiti sopstvenu prezentaciju za klijente kako bi ih upoznale sa određenim paket aranžmanima za godišnje ili druge vrste odmora. Prezentacija obično ima oblik prijema, možda male zakuške i formalnog razgovora o novom programu ili proizvodu. Uspesna prezentacija zahteva dobru vizuelnu promociju, uz formalni razgovor, i uobičajeno je da se proizvod ili destinacija demonstrira uz video prezentaciju ili film.

Ako se prezentacija organizuje za potencijalne potrošače, cilj bi bio kako generiranje direktnog bukinga tako i stvaranje goodwilla među klijentima, ili potencijalnim klijentima, kompanije. Da bi prezentacija uspela, potrebno je uložiti malo napora u njeno planiranje i organizovanje događaja. Prvo, mesto i datum za prezentaciju moraju biti pažljivo odabrani. Večernja prezentacija će privući više ljudi nego u toku dana, posebno ako je cilj da se na javnu prezentaciju privuku i zaposleni. Sposružnici, a ponekad i deca, se obično međusobno konsultuju pri rezervisanju aranžmana za godišnji odmor, tako da bi se paket aranžman prodao za njega se moraju odlučiti oba partnera. Ulaz na prezentaciju može biti po pozivu ili slobodan. Formalna prezentacija bi trebalo da bude pripremljena i prethodno isprobana i da sledi generalne smernice za ostale fove komunikacije (AIDA model). Ako se prikazuje film ili video, ne bi trebalo da traju duže od 20 minuta, jer je pažnja auditorijuma ograničena bez obzira na to koliko dobar bio film. Sva mehanička i elektro-oprema trebalo bi da bude u ispravnom stanju, ali bi bilo dobro da se za svaki slučaj imaju rezervni delovi. Osoblje koje učestvuje u prezentaciji trebalo bi da bude na mestu prezentacije dovoljno vremena pre početka, kako bi se sve još jednom proverilo, pozdravili učesnici, iskoristila prilika za uspostavljanje ličnog kontakta sa što je moguće više prisutnih, da ima bedž sa imenom i iskoristila svaka prilika za publicitet vezan za događaj.

12 FORMULISANJE PROGRAMA UNAPREĐENJA PRODAJE

Treći korak u razvoju unapređenja prodaje je da se definiše program unapređenja prodaje u celosti. Koraci koji su potrebni za planiranje i sprovođenje kampanje u promociji prodaje su sasvim slični onima u propagandnoj kampanji. Treba da se razume potencijalni auditorij, utvrde ciljevi, identifikuju ograničenja resursa, odaberu metodi i sredstva i oce- ni program posle njegovog lansiranja.

Prodavac mora doneti nekoliko odluka da bi u potpunosti definisao **program** unapređenja prodaje.

Prvo, mora da donese odluku o **obimu** aktivnosti unapređenja prodaje. Da bi unapređenje prodaje uspelo, neophodan je određeni minimum aktivnosti. Veća inicijativa će ostvariti veće reagovanje prodaje, ali po opadajućoj stopi.

Drugo, moraju se takođe utvrditi **uslovi za učesće**. Podsticaji mogu biti ponuđene svima ili samo odabranoj grupi. Ugostiteljske i turističke firme često ograničavaju ponude na određene periode u toku dana ili dane u nedelji. Uz to, ponude mogu da zahtevaju rezervacije unapred i zavise od raspoloživosti.

Treće, mora se doneti odluka kako da se **promovise i distribuira sam program promocije**. Svaki metod distribucije involvira različite nivoe dometa i troškove. Prodavci sve više kombinuju nekoliko medija u koncept ukupne kampanje.

Četvrto, mora se utvrditi dinamika promocije, uključujući i njeno trajanje. Važna je i **dužina promocije**. Ako je period unapređenja prodaje suviše kratak, mnogi potencijalni kupci (koji nisu mogli da kupe tokom tog perioda), propustiće ga. Ako promocija traje suviše dugo, izgubiće nešto od svoje snage. Da li će se ona ponuditi u sezoni ili van sezone?

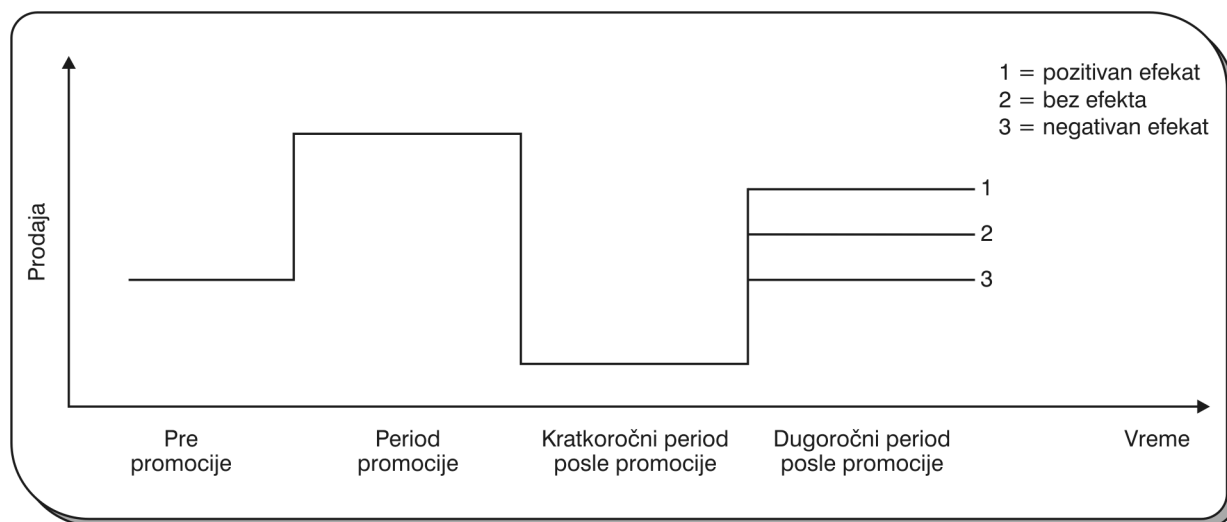
Peto, mora se odrediti **finansijski plan (budžet) za unapređenje prodaje**. Najčešći način je da se koristi procenat od ukupnog budžeta za promociju prodaje. Bolji je metod cilja i zadatka. Bilo koji metod da se koristi, moraju se pažljivo razmotriti efektivnost ulaganja i programi unapređenja prodaje.

Konačno, neophodno je utvrditi kako će potrošači biti **informisani** o promociji.

13 PRETHODNO TESTIRANJE, IMPLEMENTACIJA I OCENA PROGRAMA UNAPREĐENJA PRODAJE

Sredstva unapređenja prodaje bi trebalo **unapred testirati (predtestirati)** kad god je to moguće, da bi

Slika 14-7 Efekat promocije prodaje na prodaju[83]



se utvrdilo da li su pogodna i koja je prava veličina inicijative. Pa ipak, mali broj promocija se ikada unapred testira. No ipak, unapređenje prodaje usmereno na potrošače može se brzo i jeftino unapred testirati. Na primer, može se pokušati sa promocijom na ograničenoj osnovi u odabranim geografskim područjima.

Menadžeri marketinga bi trebalo da pripreme **planove implementacije** za svaku promociju, koji pokrivaju vreme od ideje do realizacije, kao i vreme prodaje za svaku pojedinačnu promociju. **Vreme od ideje do realizacije** (vodeće vreme) je vreme koje je potrebno da se pripremi program pre njegovog lansiranja. **Vreme prodaje** počinje sa lansiranjem promocije, a završava sa završetkom promocije.[84]

Ocena je, takođe, vrlo važna. Pa ipak, mnoga preduzeća ne uspeavaju da ocene njihove programe promocije prodaje, a druga ih ocenjuju samo površno. Proizvođači mogu da koriste jedan od mnogo metoda ocene. Najčešći metod je da se uporede prodaje pre, tokom i posle promocije. Pokazuje se da je unapređenje prodaje u većini slučajeva kratkoročnog uticaja, da ima taktički karakter (kratkoročno taktičko sredstvo) i vrlo mali uticaj na prodaju u dužem periodu. Kao što prikazuje slika 14-7, ono što se obično događa je da se prodaja povećava uglavnom tokom promocijskog perioda, kada kupci pomere nešto unapred dinamiku njihove kupovine da bi iskoristili privremeno sniženje cena ili druge popuste i podsticaje. Zatim sledi pad prodaje ispod normalnog nivoa, jer su neki potrošači stvorili zalihe proizvoda tokom promocije. Dugoročni efekat na prodaju može biti pozitivan, neutralan ili negativan. Ako je promocija privukla nove kupce koji su ustanovili da vole datu marku, njihove ponovne kupovine mogu dovesti do pozitivnog du-

goročnog efekta. Ako je promocija devalvirala marku u očima potrošača, efekat može biti negativan. Gde je promocija izazvala potrošače da kupe marku samo zbog njene podsticajne vrednosti (jednostavno iz radoznalosti) bez posledica na utemeljenu preferenciju, dugoročni efekat može biti neutralan.[85]

Istraživanje potrošača će takođe da otkrije vrste ljudi koji reaguju na promociju i šta rade po završetku promocije. **Ankete** mogu dati informacije o tome koliko se potrošača seća promocije, šta misli o njoj, kako je koriste i kako ona utiče na njihovu kupovinu. Unapređenja prodaje se mogu ocenjivati takođe preko **eksperimenata**, koji variraju faktore kao što su vrednost inicijative, dužina i metod distribucije.[86]

14 POJAM I ULOGA PR

14.1 Definisane, funkcije i domen PR

Termin **odnosi sa javnošću** (Public Relations - PR) se veoma pogrešno tumači i pogrešno upotrebljava. Deo konfuzije je zbog činjenice što su odnosi sa javnošću vrlo širok termin. To može biti koncept, profesija, funkcija menadžmenta i praksa.

Šta je zapravo PR? Po čemu se razlikuje od ostalih elemenata marketinga? Možda je najbolje da se najpre definiše šta je termin PR tradicionalno značio i onda ukaže na njegovu novu ulogu. Postoji niz **definicija PR**, ali je sledeća možda jedna od najsveobuhvatnijih: **funkcija menadžmenta koja ocenjuje stavove javnosti, identifikuje politike i postupke organizacije sa interesom javnosti i sprovodi program akcije (i komunikacije) da bi se ostvarilo razumevanje i prihvatanje od javnosti**. [87]

U ovoj definiciji su sadržane tri faze procesa PR: 1) određivanje i ocena stavova javnosti, 2)

identifikovanje politika i postupaka organizacije sa javnim interesom i 3) formulisanje i sprovođenje programa komunikacija koji je tako oblikovan da pridobije razumevanje i prihvatanje javnosti. Ovaj proces ne može da se dogodi odmah. Uspešan program PR traje mesecima ili čak godinama. Konačno, definicija otkriva da PR obuhvata mnogo više od aktivnosti koje su usmerene na prodaju proizvoda i usluge. Program PR može da obuhvati neke elemente od promocijskog programa koji su ranije diskutovani, ali ih koristi na različit način.

PR označava plansko, sistematsko, ekonomski smisljeno oblikovanje odnosa između preduzeća ili organizacije i javnosti koja je podeljena na grupe (npr. kupce, akcionare, dobavljače, zaposlene, institucije), da bi se time kod ovih parcijalnih javnosti stvorilo, odnosno izgradilo poverenje i razumevanje. Kada je reč o *turizmu*, radi se o „odnosima sa javnošću”, pri čemu treba da se stekne ili održi javno poverenje prema turističkim preduzećima ili destinaciji i turističkim uslugama koje su sa tim povezane. Ovaj zadatak je tesno povezan sa stvaranjem (pozitivnog) imidža u javnosti.[88] Definicija koju je dao Hilton International najbolje se uklapa u ugostiteljsku privredu: „Proces putem kojeg kreiramo pozitivan imidž i preferenciju kupca preko podrške treće strane”.[89]

Staro ime za marketing odnose sa javnošću bilo je *publicitet*, koji se jednostavno posmatrao kao aktivnosti na promovisanju preduzeća ili njegovih proizvoda putem prenošenja vesti o njemu u medijama koji nisu plaćeni od sponzora. PR su mnogo širi koncept koji, pored publiciteta, uključuje i mnoge druge aktivnosti. Služba PR može da obavlja neku ili sve od sledećih *funkcija* ili *aktivnosti*: [90]

- Jedan od najvažnijih zadataka PR za svako preduzeće je *krizni menadžment*, koji u novije vreme posebno dobija na značaju u turizmu. Čak i preduzeća koja decenijama uživaju goodwill i poverenje javnosti, mogu brzo izgubiti svoj status, ako pogrešno usmere svoje reagovanje na krizu (*krizno komuniciranje*).

- *Stvaranje imidža i identiteta preduzeća*. PR različitim programima stvara, održava i poboljšava imidž preduzeća, proizvoda (usluge) i marke proizvoda.

- *Odnosi sa štampom i press služba*: kreiranje i plasiranje aktuelnih, za širu javnost dovoljno interesantnih informacija u medije da bi se skrenula pažnja na osobu, proizvod ili uslugu i ostvario publicitet.

- *Publicitet proizvoda*: sve mere sa kojima u javnosti treba da se stvori pozitivna slika o celini tržišnih aktivnosti, odnosno o određenom proizvodu,

usluzi ili tržištu. Kao potencijalni kandidati za publicitet mogu biti novi proizvodi, specijalni događaji kao što su festivali hrane, redizajnirani proizvodi kao novi renovirani hotel, kao i proizvodi koji su popularni zbog sadašnjeg trenda kao što su deserti bez masti.

- *Poslovi sa javnošću*: uspostavljanje i održavanje odnosa sa nacionalnom ili lokalnom zajednicom.

- *Lobiranje*: uspostavljanje i održavanje odnosa sa zakonodavnicima i državnim (vladinim) predstavnicima i telima, radi uticaja na legislativu i regulativu. Lobiranje se odnosi na informisanje i ubeđivanje vladinih zvaničnika da podrže ili osujete administrativnu akciju ili zakonodavstvo u interesu nekog klijenta. Svaka organizacija je pod uticajem vlade (države), pa je otuda lobiranje veliki biznis.

- *Odnosi sa investitorima*: održavanje odnosa sa akcionarima i ostalim u finansijskoj zajednici.

- *Razvoj*: PR sa donatorima ili članovima neprofitnih organizacija, da bi se dobila finansijska ili dobrotvorna podrška.

Kao i sve funkcije komuniciranja, PR uključuje ne samo širenje informacija nego isto tako i prikupljanje informacija. Rast konzumerizma, invaermentalizma i zainteresovanosti države za poslovanje preduzeća vrše sve veći pritisak na firme da slušaju kao i da razgovaraju sa javnošću. Slušanje omogućava osoblju PR da odredi reakciju publike na prošle poruke i izvrši prilagođavanje u praksi i politici organizacije, tako da će buduće poruke biti povoljnije primljene.[91]

PR se koristi da se promovišu proizvodi, ljudi, mesta, ideje, aktivnosti, organizacije, pa čak i nacije.

Zbog snažnog efekta javnog mnjenja, preduzeća i organizacije moraju da razmotre javni uticaj njihovih odluka i akcija. To posebno važi u vremenima krize, nepredviđenih opasnosti i katastrofa. Ali to, takođe, važi za glavne odluke u politici - promene u menadžmentu ili cenama, pregovore sa sindikatima, uvođenje novih proizvoda ili promene u metodima distribucije. Svaka odluka utiče na različite grupe na različite načine. Putem uspešnih odnosa sa javnošću, menadžeri mogu da kanališu mišljenja grupa ka uzajamnom razumevanju i pozitivnim ishodima.

Ukratko, *svrha PR* je da povoljno utiče na javno mišljenje, stvara goodwill i utvrđuje i održava zadovoljavajuću reputaciju za organizaciju. Napori PR mogu dobiti javnu podršku, postići javno razumevanje ili neutralnost ili jednostavno reagovati na upite.

Pravi se razlika između marketing orijentisanog PR i korporativnog PR. Mada ovo dvoje nisu me-

đusobno isključivi, mogu postojati neke razlike u njihovom domenu i ciljevima. **Marketing PR** može biti iskorišćeno za dugoročno strategijsko stvaranje imidža, stvaranje kredibiliteta i podizanja profila organizacije, za jačanje ostalih aktivnosti marketinga. Marketing PR opisuje vrlo usko fokusiran tip aktivnosti PR, koje direktno podržavaju ciljeve marketinga. One obuhvataju odnose firme sa potrošačima ili drugim grupama od interesa za marketing.

Marketing PR može biti proaktivan ili reaktivan. Sa **proaktivnim** marketing PR, preduzimaju se inicijative i traže mogućnosti za promovisanje proizvoda firme, koje uključuju distribuciju saopštenja za štampu o novom proizvodu itd. U eri društvene zainteresovanosti, zaštite potrošača (konzumerizma) i zaštite prirodne sredine (invaermentalizma), mnoga preduzeća i neprofitne organizacije koriste **reaktivni** marketing PR kao **defanzivnu** meru da odgovore na kritike javnosti. Kada se suoče sa optužbama za zagađivanje sredine ili za slične socijalne nepravde, organizacije često pokreću kampanju PR ili propagandnu kampanju da utišaju ili sasvim učutkaju kritiku. Primer za ovakvu kritiku bio bi zagađenje poznatih turističkih mesta sa otpadnim vodama, gasovima, prašinom i sl.

Napori PR ne treba da budu defanzivne komunikacije, zamišljene da odgovaraju na kritike javnosti. PR treba da bude dugoročna strategija menadžmenta zamišljena da anticipira i preduhitri negativne stavove javnosti. Optužbe za nanete nepravde, čak iako nisu tačne, mogu bitno da ugroze imidž firme. Mnogo je bolje da se saslušava javnost i odgovori na njene razumne zahteve, nego biti stalno u defanzivi.

Aktivnosti nemarketing orijentisanog ili **korporativnog PR** komuniciraju pitanja opšteg menadžmenta. Moguće ga je koristiti kao deo dugoročnog odnosa stvaranja strategije sa raznim javnostima ili kao kratkoročno taktičko reagovanje na nepredviđenu krizu.

Javno mišljenje je funkcija aktivnosti firme plus percepcija te aktivnosti od strane javnosti. Dobra dela bez publiciteta skoro su besmislena. S druge strane, poruke publiciteta bez dobrih dela, koja bi ih podržala, podjednako su besmislene. Ključ za povoljno javno mnjenje je percepcija od strane javnosti kako dela tako i poruke. Otuda su dva osnovna načela PR: „Čini dobro i pričaj o tome” i „PR počinje kod kuće/unutar preduzeća”. [92]

PR treba da bude uverljivo, razumljivo i orijentisano ka auditorijumu. Programi PR utiču na javnost i pod njenim su uticajem. Javno mišljenje treba da ima isto toliko uticaja na programe PR koliko

i obrnuto. Kao svako dobro komuniciranje, uspešno PR zahteva isto toliko slušanja koliko i pričanja, isto toliko razumevanja koliko i objašnjavanja i pre otvorenost nego defanzivnost. Ponekad se moraju koristiti poruke publiciteta da bi se objasnila pozicija firme posle odigravanja nekog događaja. Takve defanzivne poruke treba svesti na minimum, ako se želi da PR kreira povoljan imidž, a ne da stalno sprečava nepovoljan imidž.

Publicitet, kao podset PR, se odnosi na generiranje vesti o ličnosti, proizvodu ili usluzi koje se pojavljuju na radiju i TV ili štampanim medijima. Publicitet se smatra kao „besplatan”, jer firma ne plaća medije. Kao sredstvo marketing komunikacija, publicitet nudi veći prinos na uloženi novac od drugih aktivnosti komuniciranja. Velika propagandna kampanja može zahtevati ulaganja od 5% do 20% od prodaje; značajan program publiciteta samo 1% do 2%.

Da bi bio uspešan, publicitet mora biti blagovremen i važan ili interesantan, aktuelan. Tipične mogućnosti publiciteta uključuju uvođenje novih proizvoda, puštanje u rad nove fabrike, dobijanja priznanja i nagrada, najavljivanje novih poslovnih poduhvata, strategija, saopštavanje poslovnih rezultata preduzeća, penzionisanje, predstavljanje novih rukovodilaca preduzeća. Ponekad se publicitet pojavljuje nenamerno, kao u slučaju nekih iznenadnih događaja. I pošto publicitet može poticati iz bilo kojeg izvora, teško ga je - ili čak nemoguće - kontrolisati.

14.2 PR u turizmu

PR se upravo u turizmu sve više pomera u centar pažnje aktivnosti politike komunikacija. Pošto se ponuda za putovanje ne može proveriti pre nastupa putovanja, to se veliki značaj - pored propagandnih iskaza ponuđača usluge - pridaje, pre svega, kvaziobjektivnim informacijama trećih lica. Time se pružaju mnogobrojne prilike za PR sa njegovim aktivnostima vezanim za stvaranje imidža i poverenja. Pri tom PR deluje podržavajuće za mere propagande koje namerava da sprovede ponuđač usluge. Turistički PR se samo indirektno usmerava na konkretne interesente za putovanja, u prvom planu su bolje rečeno indirektno usmerene na one koji šire mišljenje, između ostalih i na medije. Dalje, u važne oblasti turističkog PR se ubrajaju usmena komunikacija sa prijateljima i poznanicima, informacije turističkih zvaničnika, sajmovi turizma, kao i literatura o putovanjima.

Veliki značaj ovde imaju informacije putem izveštavanja medija o putovanjima, za koje se smatra da su prilično objektivne. Ovde se u redakcionom

delu štampanih medija ili u specijalnim TV i radio porukama daju turističke informacije, koje se od strane korisnika medija (čitalaca, gledalaca, slušalaca) veoma retko dovode u vezu sa „propagandom”. Ovde rad na PR igra bitnu ulogu. Pošto, pre svega, destinacije nailaze na vrlo veliko interesovanje u medijima, to njima lakše polazi za rukom nego drugim branšama da dobiju redakcijski prostor, što se može iskoristiti na brojne načine.

Upravo za manje destinacije, sa neznatnim finansijskim sredstvima, PR može često biti od većeg značaja nego direktna propaganda. Pa ipak, ovo nije bez problema, pošto destinacije mogu da izvrše samo neznatan uticaj na redakcijski deo. Otuda važi pravilo što je viši kvalitet proizvoda, što mogu da pokažu više noviteta i što više priredaba organizuju, utoliko će više biti pomenuti u medijima i utoliko manje moraju da posežu za plaćenom propagandom.

Posebna uloga pripada medijskom izveštavanju u kriznim situacijama u turizmu. Ovo je posebno značajno zbog povećanog broja kriza i problema bezbednosti u turizmu, npr. nesreće, prirodne katastrofe, atentati, terorizam, štrajkovi, nemiri.

Posebnu pažnju zaslužuju PR mere destinacije koje su usmerene ka unutra. Takve PR aktivnosti koje kontaktiraju parcijalne javnosti unutar destinacije označavaju se kao unutrašnji, interni marketing. One se odnose kako na nosioce turističkih usluga, tako i na šire, ne primarno turističke institucije i lica.

Uzrok za posebnost internog marketinga u marketingu destinacije je sastavljanje uslužne ponude za celo mesto od strane raznih nosilaca usluga i od strane institucija i lica koja su samo indirektno pogođena turizmom. To odgovara posebnim strukturama marketinga destinacije, kod kojih se moraju uzeti u razmatranje kako pojedinačni ekonomski tako i zajednički faktori.

Kao ciljevi i zadaci internog marketinga smatraju se razvoj turističke svesti, „marketing razmišljanje” i „know-how” koji su specifični za turizam, kao i povećana spremnost na saradnju različitih nosilaca usluga i celokupnog stanovništva destinacije.

Kao najvažnije mere internog marketinga smatraju se, pre svega, mere politike komunikacije (ka unutra). U to se ubrajaju, između ostalog:[93]

- poboljšana politika informisanja za nosioce turističkih usluga i celokupno stanovništvo mesta (npr. putem razgovora sa ekspertima, turističkog okruglog stola, pripremanja informacija, okupljanja građana, informativne službe itd.).

- zajednike akcije kao što su štampanje prospekata, učešće na sajmu, priređivanje dobrodošlice gostima itd.

- mere koje će da deluju na javnost, kao što su izveštaji u štampi, dani otvorenih vrata, takmičenja, regionalni turistički sajmovi itd.

15 EVOLUCIJA PR

15.1 Faze u evoluciji PR

Saznati gde, kada i kako je nešto počelo je često korisno u otkrivanju šta je to. U nastavku izlaganja ukratko ćemo se osvrnuti na načine kako je korišćen PR u prošlosti i kako se vremenom menjao. Imajući u vidu teškoće kod definisanja PR, ne iznenađuje što je njegova istorija puna konfuzije. PR je, kao i marketing, relativno nova funkcija preduzeća, mada njeni koreni sežu daleko u istoriju. Moglo bi se reći da su tri glavna elementa PR stara koliko i društvo: informisati ljude, ubediti ljude i integrisati ljude sa ljudima. Istoričari PR mogu posegnuti daleko u istoriju, sve do nastanka sveta, da bi citirali prve primere PR. Sledeći ovaj pravac razmišljanja, najraniji primer PR mogao bi biti u raju kada Eva ubeđuje Adama da pojede zabranjenu jabuku. Ali, za svrhe ovog rada, dovoljno je vratiti se samo nešto malo više od veka unazad.

Po Kotleru[94] korporativni PR se prvi put pojavio u XIX veku, i do sada je prošao pet faza u svom evolutivnom razvoju. U prvoj fazi, preduzeća su uspostavljala **funkciju kontakta** sa uticajnim zakonodavcima i novinama, da bi podržala pozicije koje idu u prilog njihovom poslu. Sledeća faza se dogodila kada su preduzeća počela da shvataju pozitivnu vrednost planiranog **publiciteta** za stvaranje zainteresovanosti potrošača za preduzeće i njegove proizvode. Nešto kasnije, praktičari PR su počeli da uviđaju vrednost **istraživanja** usmerenog na mišljenje javnosti, pre nego što formulišu i lansiraju kampanju PR. Ove funkcije - kontakt, publicitet i istraživanje - nisu bile koordinirane u običnoj formi, što je dovelo do koncepta **službe za odnose sa javnošću**, koja je integrisala sav posao koji je išao u pravcu kultivisanja goodwilla različitih javnosti preduzeća.

Formiranje službe za PR nije obezbeđivalo da organizacija kao celina deluje kao javno preduzeće. Preduzeća su se sve više susretala sa rastućim izazovima u formi konzumerizma, invaermentalizma, konzerviranja energije, inflacije, nestašica, diskriminacije zaposlenih i bezbednosti. Praktičari PR ističu da njihov posao nije samo da stvaraju „lepe reči”, već „dobra dela koja će da slede lepe reči”. Ukoliko ne mogu da nagovore organizaciju da se

ponaša kao dobar građanin, samo lepe reči neće biti dovoljne.

Od sredine 1970-ih godina počele su da se izražavaju sumnje i sve glasnije upućuju opravdane kritike na koncepcije PR mnogih preduzeća. Dalekosežne društveno-političke promene (gubitak posla, koncentracija tržišta i moći, nestašice resursa, eksplozija troškova, promena sistema vrednosti i narasli potencijal kritike građana), pojačane krizom nafte i sredine, dovele su u mnogim granama (npr. industriji nafte, snabdevanju energijom, farmaceutskoj i hemijskoj industriji) do **krize legitimnosti** i **krize poverenja preduzeća**. Rašireno opadanje poverenja više se nije moglo zadržati samo putem intenziviranja aktivnosti PR. Za stvaranje i održavanje imidža firme i proizvoda nije više bilo dovoljno da se rad PR zasniva na principima otvorenosti, informativnoj spremnosti i istinitosti uz postupanje prema devizi „Radi dobro i pričaj o tome”.

Ako se pokuša da opiše promena u radu preduzeća sa javnošću, onda bi se pojednostavljeno moglo da razlikuju tri faze razvoja: 1) faza orijentacije na informacije (rad sa javnošću vezan za proizvod), 2) faza orijentacije na imidž (rad sa javnošću koji se odnosi na preduzeće) i 3) faza društvene orijentacije (strategijski rad sa javnošću). Izmenjena pozicija rada sa javnošću u marketingu postaje sasvim jasna, kada se poređaju pojedine faze razvoja procesa upravljanja marketingom.[95]

U fazi **proizvodne orijentacije**, u kojoj se prodaja proizvoda odvijala bez problema, rad sa javnošću je najpre igrao podređenu ulogu. U središtu PR aktivnosti stajali su dokazi dostignuća u privrednoj izgradnji.

U fazi **prodajne orijentacije**, PR dobija na značaju kao instrument profiliranja. Neophodnost povećanih prodajnih napora, pojačane propagande i politike proizvoda zbog prvih pojava zasićenosti tržišta ipak su dominirali nad PR. Primarno obeležje PR u tom periodu bila je **orijentacija na informacije**, koje su se odnosile na proizvod. U prvom redu su bili napori da se javnost upozna sa novim odnosno poboljšanim proizvodima/uslugama putem PR i da se ostvare efekti povećanja prodaje putem delovanja imidža.

U fazi **marketing orijentacije**, kao rezultat tzv. „društva izobilja” i agresivne konkurencije na tržištu kupca, PR je konačno integrisan kao instrument iste važnosti u instrumentarijum marketinga. Pored ekonomskih učinaka, sliku PR oblikovala je demonstracija socijalnog angažovanja u neposrednoj okolini (npr. sopstveni dečiji vrtić, podrška u javnim poslovima). Cilj je bio da se preduzeće pozici-

onira i profilira na tržištu kao „napredno” i „društveno odgovorno”.

Ovaj razvoj PR koji je orijentisan na preduzeće, mogao bi se označiti kao faza **orijentacije na imidž**. Širok društveni konsenzus između preduzeća i društva ogledao se u opšte preovlađujućoj devizi rada sa javnošću: „Čini dobro i pričaj o tome”. Polazilo se od pretpostavke da se na ovaj način može ostvariti širok spektar dejstva koji stvara poverenje, koje ide u prilog preduzeću, ciljnim grupama javnosti i celom društvu.

Razvoj ka strategijskom marketingu u kontekstu promenjenih okolnosti u okruženju i na tržištu doveo je konačno do dalekosežne promene pozicije u odnosu na rad sa javnošću. Rad sa javnošću izrasta u ulogu koja odgovara **društveno usmerenoj koncepciji marketinga (društveni marketing)**. Kao posledica toga, nastaje zahtev da se marketing i rad sa javnošću (PR) udruže ravnopravno u jednu jedinstvenu koncepciju upravljanja. Time rad sa javnošću nije više integrisan u instrumentarijum marketinga, već se shvata kao centralni sastavni deo upravljanja preduzećem. Tako shvaćen rad sa javnošću sadrži oblikovanje odnosa komuniciranja između preduzeća i njegovog društvenog okruženja. On treba da osigura egzistenciju preduzeća, a time da doprinese dugoročnom jačanju pozicije preduzeća na tržištu i u društvu.[96]

15.2 Odnosi marketing/PR i propaganda/PR

PR je funkcija koja sve više nalazi svoje mesto kako u profitnim, tako i neprofitnim organizacijama. Skorijim uvođenjem marketinga u neprofitne organizacije postavilo se pitanje odnosa marketinga sa PR. Po ovom pitanju postoji **pet gledišta**. PR i marketing su od različitih ljudi posmatraju kao posebne, ali jednake funkcije; ili jednake i prekrivajuće funkcije; ili marketing kao dominantna funkcija; ili PR kao dominantna funkcija; ili PR i marketing kao ista funkcija.

Kotler[97] prihvata da je PR sredstvo koje se koristi da se unapredi marketing proces preduzeća. Po njemu postoje sledeće **razlike** između PR i marketinga: 1) PR je primarno sredstvo komunikacije, dok marketing takođe uključuje ocenu potreba, razvoj proizvoda, formiranje cena i distribuciju, 2) PR pokušava da utiče na stavove, dok marketing nastoji da izazove specifična ponašanja, kao što su kupovina, pridruživanje, glasanje itd., 3) PR ne može da definiše ciljeve organizacije, dok je marketing neposredno uključen u definisanje misije posla, kupaca i usluga.

U sve većem broju marketing orijentisanih firmi, za PR su utvrđene nove (pored tradicionalnih) odgovornosti. PR dobija mnogo širu (i više marketing orijentisanu) perspektivu, koja je tako oblikovana da promovise kako organizaciju tako i njene proizvode i/ili usluge. Bilo da PR obavlja tradicionalnu ulogu ili ulogu koja je više orijentisana ka marketingu, aktivnosti PR su još uvek vezane za specifične ciljeve komuniciranja. Ocena stavova javnosti i stvaranje povoljnog korporativnog imidža nisu manje značajni od direktnog promovisanja proizvoda ili usluga.

Odnos propagande i PR se stalno diskutuje u literaturi i do sada ne postoji konačno razjašnjenje. PR i propaganda imaju neke sličnosti, pošto oboje koriste medije da kreiraju svesnost ili utiču na tržište (javnost) - ali oni *nisu isti*. Propaganda kontaktira sa auditorijem preko medija koje plaća propagandista. Takođe, propaganda se pojavljuje baš onako kako je oblikuje propagandista, sa pristrasnošću propagandiste koja je u nju ugrađena. Znajući to, publika posmatra oglase sa izvesnim skepticizmom - ili ih potpuno ignoriše. Otuda u programu integrisanog marketing komuniciranja, propaganda *ne mora* biti najbolje sredstvo za stvaranje kredibiliteta.

Mogućnosti i prednosti PR su:

1. Poruka ima visok kredibilitet (verodostojnost). Rezultati aktivnosti PR često imaju visok stepen kredibiliteta, u poređenju sa drugim promotivnim izvorima kao što je propaganda. To se može dogoditi zbog toga što auditorijum može gledati na poruku kao da potiče iz očito nepristrasnog i komercijalnog izvora. Gde se informacija prezentira kao novost (vest), čitaoci ili posmatrači mogu biti manje kritični prema poruci nego ako bi bila prezentirana kao pristrasna propagandna poruka.

Određene komunikacije PR - kao publicitet - nisu javno (otvoreno) sponzorisanе ili plaćene. Ljudi dobijaju ove komunikacije u formi vesti, članaka, intervjuа izdavača. Pošto javnost misli da takve poruke dolaze od medija, a ne preduzeća, ona ih spremnije prihvata i više im veruje. PR je obično najbolji izbor za stvaranje kredibiliteta.

U poređenju sa propagandom, kod koje se kao pošiljalac može da identifikuje preduzeće koje je dalo nalog, i za koje se zna da je platilo propagandni oglas, saopštenja ili upozorenja u redakcijskom delu medija imaju kvazi-objektivan karakter u smislu ispravke, a ne vršenja uticaja. „Smatra se da je verodostojnost publiciteta veća od poruka privredne propagande, jer ne postoji svesna ili nesvesna namera da se manipuliše sa javnošću. U tom smislu,

publicitet ima blaži (po nekima skriveniji) uticaj od privredne propagande”. [98]

2. Specifikacija auditorija. Drugo svojstvo vezano je za *kontaktiranje ciljnih grupa (specifikacija auditorija)*, do kojih ne može da se dođe propagandom. Aktivnosti PR mogu biti ciljno usmerene na mali specijalizovani auditorijum, ako se koristi pravo sredstvo.

3. Nema direktnih troškova medija. Kao treće pozitivno svojstvo PR su srazmerno *niži troškovi*. PR nastoji da bude mnogo jeftiniji, imajući u vidu troškove po kontaktiranoj osobi od bilo kojeg drugog tipa promocije, što mu je glavna prednost. I ovde je potrebno uložiti sredstva za proizvodnju određenih podloga, moguće i za materijal za testiranje koji se stavlja na raspolaganje (auto, aparati za domaćinstvo itd.). Ipak, otpadaju troškovi za uključivanje nekog medija. Preduzeće ne plaća za prostor ili vreme sredstvima javnog informisanja, kao što se to čini kod propagande. Međutim, to ne znači da publicitet i ostale aktivnosti PR ne iziskuju troškove preduzeća za pripremu materijala za publikovanje u sredstvima javnog informisanja.

Nasuprot navedenih mogućnosti i prednosti PR nalaze se velike *opasnosti i nedostaci*.

1. Teškoća kontrole. Generalno, glavni nedostatak mera PR leži u *ograničenom uticaju* na sadržaj objavljenih informacija, kao i vrstu i način kako se to radi. Preduzeće može da vrši malu direktnu kontrolu nad tim kako će se njegova aktivnost PR kasnije obrađivati i interpretirati. Izdavač medija, urednik ili novinar odlučuje koje informacije o preduzeću ili o određenom proizvodu i usluzi u kojem kontekstu treba da se objave. Otuda su mere PR povezane sa znatnim rizikom, pošto publicitet može biti i negativan. Opoziv određenog modela automobila zbog toga što su na njemu otkriveni neki propusti, trovanje hranom gostiju nekog hotela ili pad aviona nekog avio-prevoznika, brine doduše za publicitet, ali, ipak, tangira imidž odnosnog preduzeća u negativnom smislu. Ovo je u suprotnosti sa propagandom, gde propagandista može da vrši značajnu kontrolu nad sadržajem, plasiranjem i vremenskom dinamikom poruke.

2. Ograničena primena. Konačno, mere PR su samo *ograničeno primenjive*, pošto su kapaciteti odgovarajućih kanala komuniciranja ograničeni. Mediji se primarno interesuju za (dobre ili loše) vesti. Ono što ima manju vrednost novosti, neće se ni uzeti u obzir. Činjenica da mnoge organizacije konkurišu za ograničen iznos medijske pažnje vrši pritisak na aktivnost PR da bude bolja nego napori konkurenata. Nema garancije da će aktivnost PR

imati neki uticaj na ciljeve ka kojima je usmerna.[99]

PR i propaganda su različite prirode, ali ne i u suprotnosti, i moraju se dopunjavati u okviru politike komunikacije. PR ne može da zameni propagandu, on nije ni alternativa za propagandu ni konkurencija propagandi, nego smisljena važna dopuna i u mnogim slučajevima priprema i delotvorna podloga za uspešnu propagandu proizvoda.[100] Propaganda je nešto zašta plaćate, a uvodnik u novinama je nešto zašta molite.

16 PROCES PR

Uspešan PR je rezultat procesa, a ne samo jedan čin. Proces mora biti integrisan sa marketing strategijom firme. Koraci koji su potrebni za planiranje PR su sasvim slični onima kod ostalih instrumenata promocije. Treba da se obavi prethodno istraživanje da bi se bolje razumeo potencijalni auditorijum, utvrde ciljevi, identifikuju ograničenja resursa, odaberu PR poruke i sredstva, sprovede i oceni PR program posle njegovog lansiranja. [101]

U literaturi se mogu sresti i drugačiji pristupi. Stvarni proces sprovođenja PR i njegovog integrisanja u promocioni miks uključuje seriju tradicionalnih i marketing orijentisanih zadataka. Polazi se od određivanja i ocene stavova javnosti prema firmi, utvrđuje plan PR, razvija i sprovodi program PR (određuju relevantni ciljni auditorijumi, implementira program korišćenjem PR sredstava raspoloživih za ovu svrhu) i meri efektivnost PR.[102]

Proces planiranja omogućava planeru PR da svoj pristup strukturira oko određenog broja ključnih aspekata. Korisno je posmatrati ga kao odgovor na šest osnovnih pitanja:[103]

- **Šta je problem?** (Istraživanje problema)
- **Šta plan nastoji da ostvari?** (Šta su ciljevi?)
- **Sa kim bi trebalo razgovarati?** (Sa kojim javnostima bi trebalo uspostaviti kontakt?)
- **Šta bi trebalo reći?** (Šta je sadržaj ili poruka?)
- **Kako bi trebalo da se komunicira poruka?** (Koji bi kanali trebalo da se koriste za širenje poruke?)

- **Kako će se ocenjivati uspeh?** (Kako će se ocenjivati rad u odnosu na ciljeve?)

Pomenimo na kraju *proces strategijskog planiranja* za PR, koji je sadržan u modelu sa četiri faze i devet koraka:[104]

Faza 1: Formativno istraživanje

Korak 1: Analiza situacije

Korak 2: Analiza organizacije

Korak 3: Analiza javnosti

Faza 2: Strategija

Korak 4: Utvrđivanje opštih i pojedinačnih ciljeva

Korak 5: Formulisanje strategija akcije i reakcije

Korak 6: Korišćenje efektivne komunikacije

Faza 3: Taktike

Korak 7: Izbor taktika komunikacije

Korak 8: Implementacija strategijskog plana

Faza 4: Evaluativno istraživanje

Korak 9: Evaluacija strategijskog plana

Svi procesi planiranja slede osnovnu sekvencu, bilo da je reč o strategijskom menadžmentu organizacije ili PR. U nastavku izlaganja prikazaćemo, manje ili više detaljno, svaku fazu procesa.

17 ISTRAŽIVANJE

Analiza je, kao što smo videli u glavi 3, prvi korak procesa planiranja. Poenta analize, koja se ponekad naziva „analiza situacije” je da se identifikuju pitanja ili specifični problemi na kojima se zasniva program. Bez identifikovanja ključnih pitanja, program neće imati jasno opravdanje. Analiza interne i eksterne sredine obično se naziva „praćenje ili skeniranje okruženja”.

Pre nego što razvije program PR, menadžer PR treba da razume misiju, ciljeve, strategije i kulturu firme. Treba da poznaje sredstva koja će biti uspešna u prenošenju poruke do ciljnog auditorijuma. Mnoge informacije koje su potrebne menadžeru PR sadržane su u dobro napisanom planu marketinga. Idealno bi bilo kada bi menadžer PR bio uključen u izradu plana marketinga.

Drugi važan izvor informacija za menadžera PR je sistem za skeniranje okruženja firme. Analiza ovih informacija trebalo bi da identifikuje trendove i pruži firmi uvide u to kako bi trebalo da reaguje na ove trendove. Na primer, mnogi hoteli i restorani sada prikazuju šta su uradili da bi zaštitili prirodnu sredinu.[105]

Tokom ove prve faze fokus je na preliminarnim radovima u planiranju komunikacije, vezanim za prikupljanje informacija i analizu situacije. Planeri se oslanjaju na postojeće informacije i istovremeno kreiraju programe istraživanja, ukoliko je to potrebno, za dobijanje dodatnih informacija. Analiza situacije je krucijalni početak procesa. Ovaj postupak je već detaljno obrađen kod analize situacije u glavi 3.

Pošto su analizirani eksterno i interno okruženje i identifikovana ključna sporna pitanja, veoma je bitno obratiti pažnju na ciljne javnosti i videti da li postoji neki problem u komunikaciji između ključnih javnosti i organizacije i u čemu se on sastoji. U ovoj fazi neki autori identifikuju i analizu

raju ciljnu publiku - različite grupe ljudi koji su u interakciji sa firmom. Ova faza obuhvata analizu svake od javnosti prema njihovim željama, potrebama i očekivanjima u vezi sa problematičnim pitanjima, njihov odnos prema firmi, njihovoj uključenosti u komunikaciju i sa različitim medijima i niz socijalnih, ekonomskih, političkih, kulturnih i tehnoloških trendova koji ih mogu pogoditi.

Glavni deo razvoja uspešne kampanje komuniciranja je da se identifikuju odgovarajuće specifične javnosti (publike), koje se nazivaju **ključne, strategijske ili ciljne javnosti**. Ključne javnosti su ljudi koje želite da angažujete u procesu komunikacije. Nakon što ste identifikovali mnoge javnosti, odabracete one koji su posebno važne za situaciju na kojoj radite. Ove ključne javnosti često broje dve do pet, mada se broj može znatno povećati u zavisnosti od kompleksnosti problema. U marketingu je prisutna tendencija da se prvo utvrde ciljevi, pa onda odaberu ključne javnosti. Međutim, ovde je moguće koristiti nešto drugačiji redosled, utvrđivanje javnosti pre ciljeva, iz tri razloga: 1) prva dva koraka u procesu planiranja (analiza eksternog i internog okruženja) već su vam pomogli da utvrdite fokus za vaše planiranje, 2) javnosti postoje u odnosu sa organizacijom čak i pre bilo kojih ciljeva za uticanje na taj odnos i 3) ciljevi su relevantni samo onda kada povezuju ciljeve organizacije sa određenom publikom.[106]

PR se bavi stavovima ljudi prema firmi ili specifičnim pitanjima van onih koja su usmerena na proizvod ili uslugu. Zbog njihovog bavljenja percepcijama javnosti, mnoge profitne i neprofitne organizacije i institucije ispituju stavove javnosti. Za to postoje brojni razlozi: to služi kao input u procesu planiranja PR, kao signali za rano upozoravanje, povećava efektivnost komunikacije. Stoga je neophodno dobro upoznati ciljne javnosti.

PR ima za cilj komunikaciju sa javnošću. Otuda je nužno da bi se uspešno obavila PR aktivnost da se javnost podeli u različite parcijalne javnosti. Nužne pretpostavke svake PR aktivnosti su identifikacija parcijalnih javnosti i ispitivanje njihovih stavova, posebno mišljenja i motiva, putem istraživanja tržišta.

Kao parcijalna područja PR, u zavisnosti od „parcijalne javnosti” ili ciljne grupe na koju se primenjuju mere PR, mogu se razlikovati:

- **eksterni PR**

- kontakti sa medijima (novinari štampe, radia i televizije),

- kontakti sa zvaničnim telima i službama (vlade, uprave i službe),

- kontakti sa isporučiocima, partnerima u kooperaciji i konkurencijom,

- finansijski važni kontakti (tržište kapitala, davaoци novca, akcionari),

- kontakti sa stranama koje su indirektno pogođene od turističkih preduzeća (lokalna zajednica, susedstva),

- kontakti sa javnim ličnostima (multiplikatorima i trendseterima).

- **interni PR**

- zaposleni u turističkom preduzeću,

- oni koji saraduju na stvaranju turističkog proizvoda (stanovnici nekog turističkog regiona),

- pojedini nosioci u turističkim destinacijama.

Aktivnosti PR koje su usmerene ka spoljnjem svetu označavaju se kao **eksterni PR**. Pri tom se eksterna javnost može još dalje diferencirati, pri čemu komunikacione poruke slede različite ciljeve i koriste se različiti instrumenti PR u zavisnosti od eksternih grupa koje poruke primaju.

PR zahvata mnogo šire područje od marketinga, koji se usmerava na tržišta, kanale distribucije i kupce. Komuniciranjem sa ostalim grupama, PR kreira sredinu u kojoj je lakše sprovesti marketing. PR izlazi iz okvira kreiranja uzajamno korisnih odnosa sa aktuelnim i potencijalnim kupcima. Mogu se identifikovati sledeći dodatni auditoriji (javnosti) za PR:[107]

1. Zaposleni: ovde se PR preklapa sa aktivnostima internog marketinga i naporima PR usmereni na zaposlene poprimaju veliki značaj u sektoru usluga, gde zaposleni postaju deo uslužne ponude i važno je da podignu moral, razviju participaciju i motivaciju zaposlenih. Može biti važno da se sa zaposlenima komunicira po takvim pitanjima kao što su sigurnost posla, uslovi rada i stanje tržišta. Zaposleni će neminovno čuti stvari iz drugih izvora koje mogu da ih pogode, a PR može nastojati da pruži autoritativan stav o ovim pitanjima putem korišćenja publikacija unutar kuće, biltena i prepoznavanja aktivnosti zaposlenih.

Svaka aktivnost PR počinje „kod kuće”, u sopstvenoj organizaciji, jer tek kada su zaposleni u turističkom preduzeću uvereni u oblikovanje i upravljanje proizvodnjom proizvoda mogu zadobiti poverenje širokih masa. Instrumenti za negovanje odnosa sa zaposlenima su raznovrsni, ali se često odnose na pripremu informacija i stvaranje i jačanje „Mi - osećanja”. Informacije zaposlenima treba da se odnose, između ostalog, na sigurnost radnog mesta, ekonomskog položaja preduzeća, opšte privredne probleme, polazišta za inicijative, mogućnosti sopstvenog razvoja i stručnog usavršavanja. „Mi - osećanje” je od velikog značaja, pošto ono iskazu-

je da se zaposleni identifikuju sa preduzećem, npr. „Mi iz Neckermanna”.

2. Dobavljači: ovima je možda potrebna neka vrsta garancije da je firma kredibilna da bi se sa njom poslovalo i da će ugovorne obaveze biti ispunjene. Objavljivanje povoljnih godišnjih izveštaja i skretanje pažnje na značajne nove razvoje mogu pomoći da se podigne profil i kredibilitet preduzeća u očima njegovih dobavljača. Izbor isporučilaca i distributera preduzeća mnogo govori o samom preduzeću, njegovom imidžu i njegovom poverenju.

3. Posrednici: ovi mogu imati mnogo zajedničkih interesa kao i kupci i potrebna im je sigurnost u vezi sa sposobnostima preduzeća kao davaoca usluge. Uslužne organizacije ovu garanciju mogu obično da pruže preko korišćenja biltena preduzeća, članaka u poslovnim časopisima itd.

4. Vlada: u mnogim slučajevima, akcije vlade mogu umnogome da utiču na sudbinu organizacije i, prema tome, odnose sa vladinim službama - na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i supranacionalnom nivou - treba pažljivo razvijati. To može da podrazumeva lobiranje članova parlamenta i komuniciranje stava organizacije nadležnim državnim organizacijama i institucijama, i kreiranje povoljnog imidža za sebe putem sponzorisavanja javnih događaja.

U javnom turizmu su od posebnog značaja odnosi sa javnim ustanovama i licima. Ovde se ubrajaju kontakti sa odgovarajućim ministarstvima, organizacijama, institucijama i pojedincima koji su donosioci odluka odnosno izvršni organi, koji mogu da imaju uticaj na razvoj turizma. Kao mere su uobičajeni lični kontakti sa navedenim javnim službama, kao i pozivanje odgovarajućih predstavnika na priredbe koje organizuju turistička preduzeća kao što su sajmovi, savetovanja, otvaranja objekata itd.

5. Finansijska zajednica: Ova obuhvata finansijske institucije koje su podržavale, sada podržavaju ili koje mogu da podrže organizaciju u budućnosti. Akcionari - kako privatni tako i institucionalni - čine važan element ove zajednice i moraju biti uvereni da organizacija nastoji da ostvari svoje postavljene ciljeve.

Poverenje davaoca novca (investitora, banaka, sponzora itd.) i onih koji finansijski učestvuju u preduzeću (akcionari, deoničari) je od velikog značaja, pošto oni odlučuju o finansijskoj budućnosti svakog preduzeća. Otuda se ova grupa mora posebno uvažavati

6. Lokalne zajednice / grupe za vršenje pritiska: ponekad je za organizaciju važno da se smatra kao „dobar sused” u njenoj lokalnoj zajednici.

Prema tome, organizacija može da poboljša svoj imidž putem davanja dobrotvornih priloga, sponzorstva lokalnih događaja, da se smatra za nekoga ko podržava lokalnu sredinu itd.

Odnos preduzeća sa javnostima koje su indirektno pogođeni aktivnostima turističkih preduzeća (npr. stanovništvo nekog turističkog mesta), u turističkoj privredi ima istu težinu kao i u prerađivačkoj industriji, kod koje je nastanjeno stanovništvo direktno pogođeno od strane preduzeća putem buke, zagađenja, zagušenosti saobraćaja itd.; i ovde je važno imati dobre odnose. Samo ako se preduzeće angažuje za najbliže javnosti, može pridobiti poverenje javnog mnjenja. Ono to može da ostvari putem dana otvorenih vrata, učešća u zajedničkim manifestacijama, sponzorisanjem, otvaranjem radnih mesta za žitelje, aktivnostima unutar zajednice itd.

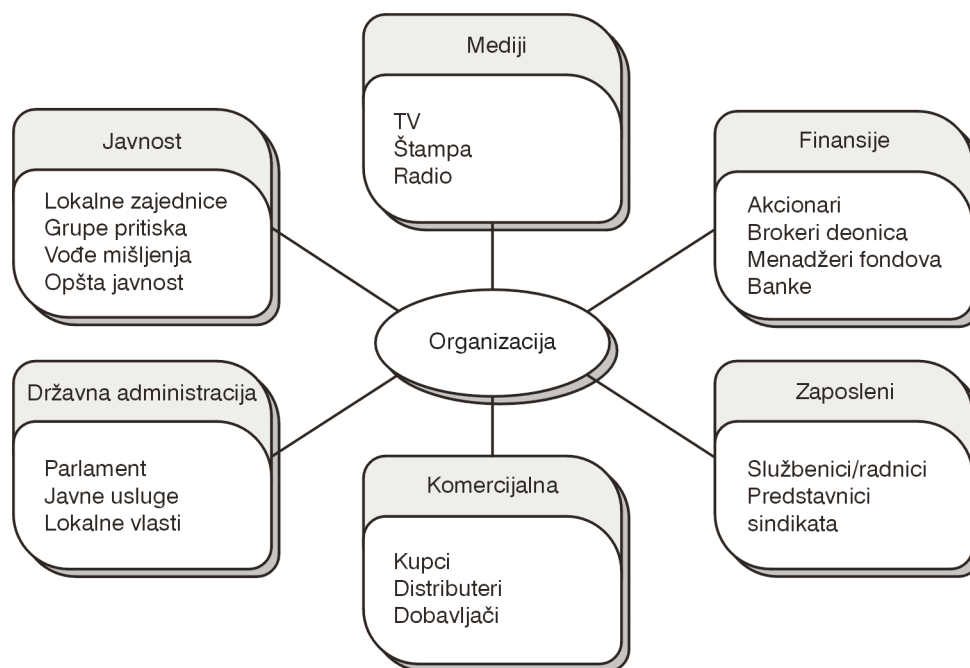
7. Mediji: odnosi sa medijima, sa štampom, radioj, TV i internet-medijima su u PR od fundamentalnog značaja. Novinari i redaktori su multiplikatori koji odlučuju o tome u kojem obimu, u kojoj formi i u kojem osnovnom tonu će se izveštavati o organizaciji. Oni time doprinose ne samo prisutnosti organizacije u našem široko disperziranom svetu informacija i medija, nego i pre svega formiranju mišljenja mnogih uticajnih grupa. Aktivnost PR nastoji da kreira povoljnu predispoziciju kod ove grupe, koja se onda prenosi na ostale auditorijume koji su napred identifikovani.

Rad sa medijima je, bez sumnje, osnovni i najpoznatiji zadatak svakog PR. Njegov zadatak je da se uđe u odnose komunikacije sa članovima medija, kroz koje će različiti mediji biti dovedeni u situaciju da izveštavaju o turističkom preduzeću. To se može ostvariti u ličnom kontaktu sa novinarima ili putem odgovarajućih bezličnih saopštenja. Najpoznatije mere rada sa medijima, o čemu će kasnije biti više reči, su služba za štampu ili informacije, konferencije za štampu, putovanja novinara na određene destinacije, informaciona služba online.

Organizacija i njene razne javnosti prikazani su na slici 14-8.

Turizam je relativno sporo prihvatao PR. PR se može posmatrati kao dvokraki pristup menadžmentu komunikacija za organizaciju koja se bavi marketingom destinacije (DMO). S jedne strane, fokus većine PR inicijativa od strane DMO biće pokušaj da se generira publicitet u medijima za destinaciju. S druge strane, postoji potreba da se upravlja odnosima sa steikholderima, koji predstavljaju mnogo širu grupu od potrošača na ciljnom tržištu. Važan prvi korak je da se napravi prioritet grupa steikholdera i identifikuju mogućnosti za dijalog.

Slika 14-8 Organizacija i njene javnosti[108]



Smatra se da ima 20 javnih grupa stakeholdera u turizmu. Posebno aktivni stakeholderi su: 1) političari i tvorcι državne politike i 2) domaća zajednica, koja uključuje lokalno stanovništvo, poreske obveznike i druge industrije.[109]

Političko lobiranje je vazno za DMO na svim nivoima iz dva primarna razloga, od kojih oba u fokusu imaju interese šire turističke zajednice. Prvi je da se obezbedi dugoročna finansijska sigurnost, a drugi je uticanje na politike koje imaju potencijal da utiču na razvoj turizma i konkurentnost destinacije.

Turističku industriju bi trebalo posmatrati kao deo lokalne zajednice, a ne nekim posebnim entitetom. Otvorena i tekuća komunikacija treba da se uspostavi između DMO i **domaće zajednice** iz brojnih razloga:[110]

- brend destinacije bi trebalo da u sebe uključi osećanje lokalnog stanovništva prema mestu i otuda njihova gledišta treba uzeti u razmatranje u fazi razvoja identiteta brenda. Deo bića dobrog komšije odnosi se na razumevanje njegove situacije.

- stanovnike treba upoznati sa razvojem novih proizvoda vezanih za turizam i razvojem infrastrukture što je moguće ranije u procesu.

- stanovnici su u interakciji sa posetiocima u različitim situacijama kao što su na benzinskoj stanici, supermarketu i plaži. Podrška turizmu manifestovaće se u prijateljskim susretima u takvim prilikama.

- lokalni poreski obveznici trebalo bi da budu upoznati sa svrhom finansiranja DMO od strane države, imajući u vidu društvene i ekonomske koristi

za zajednicu (poboljšanje ekonomskog prosperiteta regiona, obično sa fokusom na direktno, indirektno i indukovano otvaranje novih radnih mesta).

- stanovnici i ostali poslovni sektori trebalo bi da imaju forum za komunikaciju problema vezanih za turizam u ranoj fazi.

18 CILJEVI PROGRAMA PR

Kada identifikuje mogućnosti i ciljne javnosti, menadžer PR može da uspostavi prioritete i utvrdi ciljeve. Među ciljevima komunikacije, kao što smo videli kod ostalih instrumenata, postoji uredna hijerarhija, koja izrasta iz logične progresije kroz tri faze ubeđivanja: svesnost, prihvatanje i akcija. Primećna je paralelnost ovog modela sa modelom AIDA, modelom hijerarhije efekata vezanih za propagandu. Ovaj model takođe prikazuje standardne efekte komunikacije - kognitivnu, afektivnu i konativnu promenu. Nešto detaljniji pogled na tri nivoa ciljeva ukazuje: 1) da se **ciljevi svesnosti** bave sa informacijama i znanjem (pažnja, razmišljanje, retencija), obezbeđujući kognitivnu komponentu poruke, 2) **ciljevi prihvatanja** se bave afektivnim delom poruke - kako ljudi emocionalno reaguju na informaciju (interesovanje, stavovi), a 3) **ciljevi akcije** upućuju na očekivano reagovanje na informaciju i osećanja (mišljenje i ponašanje), obezbeđujući konativni ili biheivoriistički elemenat poruke. Ovi ciljevi nude dva tipa akcije: mišljenje (verbalna akcija) i ponašanje (fizička akcija). Ciljevi akcije mogu pokušati da kreiraju novo ponašanje ili promene postojeće ponašanje, pozitivno ili negativno.[111]

Kao generalni ciljevi za aktivnosti PR (u turizmu) mogli bi da važe:[112]

- **pojačati** postojeće stavove, da bi se npr. potencijalni turisti pokrenuli na posetu dotične destinacije ili na bukiranje kod određenog organizatora putovanja,

- **oslabiti** postojeće stavove, da bi se npr. smanjile predrasude prema gostima („netrpeljivost prema gostima”) ili određenoj destinaciji putovanja („nesigurna, opasna”).

- **promeniti** postojeće stavove, ovo se odnosi između ostalog na promenu imidža.

- **formiranje novih** stavova, da bi se npr. novonovom turističkom preduzeću ili novoj destinaciji od početka osigurao pozitivan imidž.

Marketing PR može da doprinese sledećim ciljevima:[113]

- **izgradi svesnost.** PR može da plasira priče u medije koje usmeravaju pažnju na proizvod, uslugu, osobu, organizaciju ili ideju.

- **izgradi kredibilitet.** PR može da poveća kredibilitet putem komuniciranja poruka u uredničkom kontekstu.

- **stimuliše prodajnu operativu i kanale posrednike.** PR može da pomogne da se podstakne entuzijazam prodajne operative i franšizera. Pozitivne priče o novim stavkama u meniju u restoranu ostaviće utisak na kupce/goste, zaposlene i franšizere u lancu restorana.

- **snižava troškove promocije.** PR košta manje od direktne pošte i propagande u medijima. Što je manji budžet za promociju kompanije, to je veća verovatnoća da će se koristiti PR.

Za svaku kampanju PR trebalo bi da se postave specifični ciljevi.

Svako u organizaciji je delom odgovoran za uspešan program PR. Široko shvaćeno, PR nije specijalizovana funkcija kao proizvodnja, finansije ili marketing. PR treba da bude primarni posao svake službe.

Organizacija mora negovati dobre odnose u kući i sa spoljnim svetom. Kada firma prihvati marketing koncept, koji naglašava orijentaciju na potrošače i koordinaciju i integraciju napora različitih službi i sektora u firmi da bi se zadovoljila tražnja potrošača, obaveza svakog preduzeća je da se zainteresuje za PR.

Za one koji dolaze u kontakt sa organizacijom, organizacija su ljudi koje oni sreću. To posebno važi za ljude zaposlene u uslužnim delatnostima. PR zaposlenih može biti mnogo važniji od svih njihovih napora u propagandi, unapređenju prodaje i ličnoj prodaji, kombinovani skupa.

Kao što se vidi, neposredna meta napora PR ne treba da bude samo kupac, već bilo koji član publike firme. Međutim, svaka od ovih komunikacija PR može da utiče na imidž organizacije i konačno na mogućnost prodaje njenih proizvoda/usluga.

Ciljevi PR često mogu da idu van potreba marketinga. Oni mogu biti zamišljeni da kreiraju klimu koja je povoljna za obezbeđivanje sredstava za investicije ili mogu pružati dokaze od interesa za ekologiju i sredinu, da istaknu strogu državnu kontrolu u ovoj oblasti.

Razgraničenje između ciljeva propagande i PR može se izvršiti u sledećem smislu: kod propagande predmet propagande predstavlja proizvod koji se prodaje, a kod PR u prvom planu nije svrha prodaje, već stvaranje poznatosti i pozitivnog imidža preduzeća, dok se dejstvo PR na uspeh prodaje preduzeća pokazuje tek u sekundarnom pogledu. Ovo razgraničenje u oblasti usluga je, ipak, problematično. Pošto uslužno preduzeće mora u svojoj prodajnoj propagandi da vrlo snažno istakne obeležja preduzeća za stvaranje poverenja, to se prodajna propaganda u marketingu usluga veoma približava PR. Otuda je razgraničenje snažnije vidljivo u ciljevima komuniciranja. PR teži za stvarnim, informisanim i objektivnim obaveštavanjem da bi **dugoročno** pospešio ugled i poverenje preduzeća. Propaganda je, naprotiv, po pravilu, usmerena ka cilju ostvarivanja relativno **kratkoročnog** tržišnog uspeha.[114]

19 STRATEGIJSKI ASPEKTI PR

Nužnost uključivanja PR u društveno odgovorno upravljanje preduzećem naglašava strategijski karakter PR. Ostvarivanje poverenja i usaglašavanje reči i dela moguće je samo onda, kada se aktivnost PR izvodi iz korporativnog identiteta preduzeća. Za uspešnu dugoročnu orijentaciju aktivnosti PR poseban značaj ima formulisanje delotvorne strategije PR, pri čemu je neophodna njena povezanost sa generalnom strategijom preduzeća, strategijama SPJ i poslovnih funkcija, pre svega marketinga. Uspešan PR uključuje kako reči tako i dela, a snažni programi se mogu graditi samo na solidnim i konzistentnim akcijama. U idealnom slučaju, akcija i poruke idu ruku pod ruku, dopunjavajući jedna drugu.

19.1 Relevantni tipovi strategija PR

U novije vreme dosta se raspravlja o formulisanju strategije PR, koja bi bila adekvatna situaciji. Svim tim doprinosima zajedničko je da napuštaju ideju jednostrane zavisnosti preduzeća od njegove sredine. Pa ipak, oni se razlikuju u pogledu vrste i broja

obeležja strategije, kao i razrađenih tipologija strategija. Imajući u vidu zadatak PR, u relevantna obeležja strategije mogla bi se ubrojiti stepen aktivnog oblikovanja odnosa između preduzeća i javnosti, spremnost za integrisanje novih zahteva, ročnost orijentacije strategije, spremnost za oslovljavanjem kritičnih ciljnih grupa, kao i intenzitet komuniciranja između preduzeća i njegovih ciljnih grupa. Uvažavajući ova obeležja, mogu se razgraničiti četiri tipa strategija: 1) anticipiranje/inovacija, 2) prilagođavanje, 3) protivljenje i 4) izbegavanje.[115]

Strategija anticipiranja odnosno **inovacije** se odlikuje aktivnim oblikovanjem odnosa između preduzeća i sredine. Preduzeće nastoji da identifikuje područja problema nezavisno od društvenih i tržišno usmerenih uticajnih faktora i da se sa njima inovativno suoči sa integrisanom strategijom koja se odnosi na sve domene preduzeća. To istovremeno znači visok stepen intenziteta komuniciranja sa različitim sasvim kritički nastrojenim društvenim grupama. Uz to još ide i činjenica da preduzeće blagovremeno, proaktivno anticipira pojavu novih zahteva, dakle već onda kada se ovi još uvek nisu artikulisali u javnosti kao konkretan zahtev. Ovu koncepciju danas sledi i primenjuje samo mali broj preduzeća. Primeri za prve zahteve sa takvim strategijama anticipiranja mogu se naći, pre svega, kod preduzeća koja obavljaju svoju delatnost na ekološki pogođenim tržištima.

U okviru **strategije prilagođavanja** preduzeće iščekuje razvoj konkretnog zahteva, npr. konkretnog zahteva inicijative građana, pre nego što reaguje i za razliku od strategije anticipiranja, prilagođava se na izmenjene okolnosti u sredini odnosno na zahteve uticajnih ciljnih grupa. Uz to, intenzitet komuniciranja je pre neznatno izražen, preduzeće po pravilu izbegava komuniciranje sa kritički nastrojenim grupama, propuštajući tako šansu da inovativno deluje na izmenjene okolnosti u sredini. Opasnost ove strategije leži u činjenici što preduzeće reaktivno (pod pritiskom javnosti) prilagođava svoje ponašanje na promenjene uslove i time momenat efektivne nove orijentacije njegovog ponašanja pomera daleko u budućnost. Ovo defanzivno prilagođavanje zasad još karakteriše ponašanje mnogih preduzeća u njihovom PR. Primeri za to su kampanje preduzeća za snabdevanje energijom, u koje se mnogo ulagalo, ali i neki koncepti hemijske industrije. Neka farmaceutska firma, na primer, reaguje na zahteve građana tek kada se ovi konkretizuju i artikulišu prema njoj.

Strategija protivljenja se može oblikovati kako reaktivno tako i aktivno i povezana je sa visokim

intenzitetom komuniciranja. Preduzeće se ovde ne prilagođava na izmenjene okolnosti u sredini ili na zahteve manje uticajnih ciljnih grupa. Strategija je usmerena na održavanje status quo. Nije joj cilj razumevanje, nego konfrontacija sa relevantnim ciljnim grupama. Ovde se ne događa integrisanje društvenih zahteva u upravljanje preduzećem. Reaktivna strategija protivljenja ili otpora ipak u sebi nosi veliku opasnost za akceptiranje preduzeća. Onda, doduše, jasno i glasno kaže šta preduzeće radi, ali sami postupci ne nalaze nikakvu podršku u društvu. Klasičan primer je ponašanje kompanije Nestlé vezan za skandal sa mlekom za bebe, koji je ušao u istoriju PR. Ova strategija može biti uspešna samo onda kada preduzeće može da računa barem na deo njegovih relevantnih ciljnih grupa kao potencijal za podršku.

Strategija pasivnosti odlikuje se, u osnovi, **pasivnim** ponašanjem u odnosu na PR. Preduzeće ne reaguje na zahteve ciljnih grupa i ignoriše ih. Ova strategija se može slediti, pre svega, onda, kada preduzeće više ne pridaje nikakvu važnost grupama koje ga kritikuju. PR omogućava neznatnu poziciju vrednost za osiguranje pozicije preduzeća. Ovaj stav se većinom sreće kod srednjestojjećih preduzeća.

Konačno, preduzeću stoji na raspolaganju još **strategija izbegavanja** (povlačenja, uzmicanja), koja se nudi, pre svega, onda, kada ponašanje preduzeća ne odgovara zahtevima društva i u kratkom roku nije moguće ostvariti novu orijentaciju u ponašanju. Usmerena je na smanjenje konflikata, pošto preduzeće ne može da udovolji zahtevima relevantnih ciljnih grupa. U okviru strategije izbegavanja, preduzeće može slediti strategiju odlaganja problema ili strategiju povlačenja. Kod **odlaganja (pomeranja) problema** preduzeće pokušava da zahtevima koji se javljaju udovolji u meri koliko je dovoljno da se problem skloni iz vidokruga ciljnih grupa. Ako je uticaj ciljnih grupa vrlo snažan, onda preduzeću jedino još preostaje **povlačenje** iz oblasti koja je izložena kritici. Ako se takvo povlačenje smatra kao doprinos društvu, onda preduzeće time može mnogo da dobije na svom imidžu (npr. obustavljanje rada neke linije ili ugradnja odgovarajućih filtera u nekoj hemijskoj fabrici koja zagađuje sredinu). Povlačenje iz određene oblasti mora biti obrazloženo argumentima, kako bi se ostvarilo potrebno razumevanje ciljnih grupa.

Dimenzije matrice na slici 14-9 su pozicija preduzeća i situacija u sredini. Situacija u sredini se označava kao posebno povoljna onda, kada preduzeće kod svih relevantnih ciljnih grupa uživa u velikoj meri poverenje, grana - sa kojom se preduze-

Slika 14-9 Sprovođenje uspešnih strategija[116]

		Situacija u okruženju	
		Nepovoljna	Povoljna
Pozicija preduzeća	Slaba	III Protivljenje	I Anticipiranje
	Jaka	IV Izbegavanje	II Prilagođavanje

će identifikuje - isto tako pokazuje dobru prihvatljivost itd. Preduzeće raspolaže snažnom pozicijom npr. onda kada poseduje odgovarajući know-how u oblasti PR, koje je dovoljno organizaciono učvrstilo PR na nivou upravljanja preduzećem, dati su dovoljni finansijski resursi itd.

Empirijska istraživanja pokazuju da se različite strategije mogu pripisati određenim situacijama. U situaciji I strategija anticipiranja se čini posebno uspešnom, dok se strategija prilagođavanja pre nudi za takva preduzeća čija je snaga resursa neznatna. Ona, doduše, može biti uspešna, ali samo pod povoljnim uslovima okruženja (situacija II). Ako je pozicija preduzeća snažna, a situacija u okruženju nepovoljna (situacija III), onda preduzeće može da ide na strategiju protivljenja ili pružanja otpora. Konačno, ako je pozicija preduzeća slaba, a situacija u okruženju nepovoljna (situacija IV), onda je preduzeću jedino preostala strategija izbegavanja ili povlačenja.

Planeri strategijskih komunikacija imaju, kao što se vidi, mnogo opcija u vezi sa tim šta njihova organizacija može da uradi i kaže o nekom određenom problemu ili pitanju. Ove akcije mogu biti bilo proaktivne ili reaktivne:[117]

- **proaktivne strategije** su oni pristupi koji omogućavaju organizaciji da lansira program komunikacije pod uslovima i prema dinamici koja se izgleda najbolje uklapa u interese organizacije.

- **reaktivne strategije** su, obrnuto, mere koje reaguju na uticaje i povoljne prilike iz okruženja organizacije.

Proaktivne strategije obuhvataju i akciju i komunikaciju. Reaktivne strategije obuhvataju akcije sopstvene zaštite (akcije inicirane radi sebe), ofanzivne i defanzivne reakcije diverzije, osećanje ili izražavanje simpatije, popravljajuće ponašanje i strategijsku neakciju.

Proaktivne PR strategije su one strategije koje inicira organizacija. One mogu biti najuspešnije strategije jer se sprovode prema planiranju organizacije, a ne zbog potrebe regovanja na spoljne pri-

tiske i očekivanja od javnosti. Prva kategorija proaktivnih PR strategija obuhvata **strategije akcije** - opipljiva dela koja preuzima organizacija u nastojanju da ostvari svoje ciljeve. One obuhvataju poboljšanje organizacione performanse, participaciju auditorija i specijalne događaje, stvaranje alijansi i koalicija, sponzorstva, filantropiju i ponekad aktivizam. Dok se prethodne proaktivne strategije fokusiraju na akciju organizacija, druga grupa proaktivnih strategija se više bavi sa komunikacijom. Ključne proaktivne **strategije komunikacije** obuhvataju publicitet, prezentaciju informacija koje su dovoljno interesantne za široku javnost i razvoj transparentnog procesa komunikacije. O nekim od pomenutih strategija biće reči kasnije.

Kada postoje optužbe ili druge kritike, organizacija je gurnuta u reaktivan način ponašanja. U reagovanju na snage spolja, organizacije bi trebalo da formulišu ciljeve kao što su pridobijanje razumevanja javnosti, održavanje i obnavljanje reputacije, ponovno stvaranje poverenja i podrške. Područje upravljanja komunikacijama u krizi je u potpunosti razvijeno na primerima strategija reagovanja koje funkcionišu. Organizacija može da koristi niz verbalnih i biheivoriističkih reakcija u upravljanju njenom reakcijom prema opoziciji i njenom oporavku od kritika. Tipologija PR reakcija je sledeća: **strategija preventivne akcije**, **strategije ofanzivnog reagovanja** (napad, sprečavanje, šok, pretnja), **strategije defanzivnog reagovanja** (demantovanje, izvinjenje, poravnanje), **strategije diverzionog reagovanja** (ustupak, ulagivanje, distanciranje organizacije od grešaka i kritika), **strategije govorne komunikacije** (zabrinutost, saučešće, kajanje, izvinjenje), **strategije popravljajućeg ponašanja** (istraživanje, korektivna akcija, nadoknada, žaljenje), **strategijska neaktivnost** (ćutanje).

19.2 PR u kriznim situacijama

Krizni menadžment je važno područje PR. Nije svaki publicitet dobar. Povremeno se neminovno pojavi neprijatan publicitet. Hoteli su otvoreni 24 sata dnevno, veće avio-kompanije imaju na hiljade letova dnevno, a kompanije brze hrane opslužuju milione kupaca svakog dana. Ima dana kada stvari idu loše; ponekad je to greška menadžmenta, a opet ponekad je to van kontrole menadžmenta. Menadžeri moraju da shvate da stvari mogu da krenu u pogrešnom pravcu: gosti izgledaju pospani zbog pušenja, ljudi su se otrovali zagađenom ili pokvarenom hranom u restoranu, lopovi su pokrali goste, srušio se avion, zemljotres je razorio zgrade, a negde se događaju poplave svakog proleća. Program

kriznog menadžmenta smanjiće negativne efekte ovih događaja.[118]

Akademski literatura iz kriznog menadžmenta je podeljena između najmanje tri značajne discipline: strategijskog menadžmenta; PR i menadžmenta u turizmu. Uz to, fokus literature u domenu menadžmenta u turizmu bio je uglavnom na naporima koji se odnose na oporavak destinacija, a ne individualnih operatera (preduzeća). U literaturi je evidentna hijerarhija tema. Na najvišem nivou, krizni menadžment se odnosi na promene zadataka i procesa koji slede krizu i aktivnost strategijskog menadžmenta koja usmerava tehničke i administrativne aktivnosti tokom krize. Krizni menadžment se ne može izdvojiti od opšteg strategijskog menadžmenta i presudan je u ostvarivanju ishoda. Na sledećem nižem nivou, komunikacija je podskup kriznog menadžmenta i odnosi se na komunikaciju između organizacije i njenih javnosti pre, tokom i posle krize. Jedan od modela komunikacije u krizi prezentira tri faze: priprema za krizu, reagovanje na krizu i oporavak posle krize.[119]

Krize preduzeća se mogu shvatiti kao procesi koji su neplanirani i nepoželjni, vremenski ograničeni i na koje se uslovno može uticati, čiji je ishod ambivalentan i može da znači uništenje ili restituciju (i metamorfozu). One ugrožavaju dalji opstanak krizom pogođenog preduzeća, nanošenjem znatne štete ciljevima koji su relevantni za preživljavanje preduzeća. Krize preduzeća - svakako u njihovim akutnim fazama - karakterišu se dalje iznenađenjima, pritiskom vremena i sužavanjem manevarskog prostora u poslovanju i odlučivanju.[120] Pored destruktivnog, kriza može imati i konstruktivno dejstvo. Kriza predstavlja opasnost po preduzeće, ali i šansu. Na primer, preduzeće može da poboljša svoje sisteme i procedure, neguje dobre odnose sa ključnim stakeholderima i pojača pozitivnu reputaciju zbog svoje odgovornosti za krizu.

Važno je napomenuti distinkciju između termina **velike nesreće (katastrofe)** i **krize**. Sugerise se da je kriza primer situacije koju smo sami sebi nametnuli izazvana takvim problemima kao što su neprikladni potezi menadžmenta ili nesposobnost prilagođavanja promenljivom okruženju. Katastrofa, s druge strane, je iznenadna katastrofalna promena nad kojom organizacija ima malu ili nema nikakvu kontrolu. Katastrofe su negativni događaji, koje - za razliku od kriza - imaju jasan neminovan ishod. Prema tome, katastrofi nedostaje ambivalentnost krize prema mogućnostima razvoja. Povezanost ili simultanost događanja katastrofe i krize može se naći naročito u turizmu, gde katastrofe koje se događaju u sferi okruženja aktiviraju krize za pogo-

đenu organizaciju. Iz ove perspektive, kriza bi se mogla posmatrati kao ono što se događa tokom perioda od momenta kada prirodna ili ljudski izazvana katastrofa pogodi destinaciju i ostvarenog oporavka. Stepenn interne krize izazvan eksternom katastrofom variraće među organizacijama, zavisno od prirode događaja i spremnosti menadžmenta, raspoloživosti resursa i sposobnosti da se reaguje.[121]

Mada destinacija u krizi nije novi fenomen, oblast izučavanja se tek nedavno pojavila u literaturi iz oblasti turizma. Kako kaže Bierman[122], „nijedna turistička destinacija nije imuna od krize”. Moglo bi se očekivati da bi pripremanje kontingentnih planova za krize trebalo da bude važan element planiranja svake DMO. Međutim, prava je retkost da takva pitanja dominiraju u raspravi među stakeholderima sve dok se ne dogodi katastrofa. Uvid u javno publikovane strategijske planove turističkih organizacija na svim nivoima ukazuje da kontingentno planiranje za mnoge nije bilo prioritet sve doskora.

U literaturi su predložene brojne tipologije krize.[123] Navešće se samo one koje su važne za sadašnji predmet interesovanja. Jedna od najjednostavnijih klasifikacija kriza koja više odgovara turističkim preduzećima je podela na krize koje su prirodnog karaktera i one koje je izazvao čovek. Krize izazvane negativnim događajima u prirodi, na primer, prirodne katastrofe (tropski cikloni, oluje, poplave, lavine i zemljotresi) se znatno razlikuju po njihovom efektu od kriza koje izazivaju ljudi. Po pravilu, krize koje izazivaju ljudi dovode do mnogo dužeg gubitka poverenja i, prema tome, do većih negativnih posledica od prirodnih kriza.

Druga tipologija se bavi kvarovima sistema: tehnološke/ekonomske krize kao što je kvar na proizvodu ili humano/socijalne krize kao što je terorizam.

Treća tipologija pravi razliku između kriza koje se događaju unutar organizacije kao što su seksualno uznemiravanje, sabotaze i bankrotstvo ili nastaju van nje kao što su neprijateljska preuzimanja, terorizam i prirodna nesreća.

Krize preduzeća se mogu shvatiti i prikazati kao procesi koji mogu imati vrlo različito vremensko trajanje i podeliti u više faza. Po pravilu, moguće je praviti razliku između dve do četiri faze krize.[124] Koristeći vremenski pritisak kao karakteristiku, kriza se može podeliti u potencijalnu, latentnu i akutnu, pri čemu se ova poslednja može dalje raščlaniti na akutnu savladivu i akutnu nesavladivu krizu.

Ako se posmatra vremenska distanca između nastanka negativnog događaja i percepcije kritične situacije, moguće je praviti razliku između kriza sa

brzim i sporim nastankom. Krize koje brzo nastaju se zbog iznenadne promene brže otkrivaju, nego što je slučaj sa onima koje nastaju sporo. Kao ekstremne forme navode se procesi krize koji su dugotrajni, koji se postepeno ubrzavaju i procesi krize koji nastupaju munjevito, sa razantnim ubrzanjem i ekstremno kratkim trajanjem procesa, kao što je npr. slučaj sa požarom, poplavom i sličnim nepogodama.

Dvojica autora (Seymour i Moore) koriste zmijsku kao metaforu da argumentuju da se krize pojavljuju u dve forme:

- **kobra** - „iznenadna” kriza - ovo je nesreća koja pogađa iznenada i zatiče kompaniju potpuno nespremnju, iznenađenu i ostavlja je u kriznoj situaciji.

- **piton** - „sporo-goruća ili tinjajuća” kriza ili „puzajuća kriza”, gomilanje problema koji se jedan po jedan prikrajavaju kompaniji i polako je slamaju.

Iznenađna kriza je kriza koja dolazi bez bilo kakve najave. To mogu biti prirodne nepogode kao što su zemljotresi, poplave, požari, trovanje hranom. Puzajuća kriza se može odnositi na seksualno uznemiravanje od strane pretpostavljenih, narušavanje bezbednosti što može imati za rezultat kazne ili nelegalne akcije, kršenje zdravstvenih normi i kršenje pravila ponašanja u slučaju požara. Kompanije i njihov menadžment treba da se ograniče na one krize koje imaju šansu da se dogode i formulišu planove za slučajeve da se one dogode. Hoteli treba da imaju protivpožarni plan, a zaposleni treba da znaju šta da rade u slučaju izbijanja požara. Hoteli - u područjima gde su zemljotresi česta pojava - treba da imaju plan u slučaju zemljotresa. Puzajuće krize se mogu često eliminisati sa dobrim menadžmentom, jer one daju nagoveštaje i opominju dovoljno pre nego što se dogode. Dobra sanitarna praksa smanjuje rizik serviranja zagađene hrane. Hoteli koji su obučili sve zaposlene da budno motre na sumnjive akcije i o tome obaveštavaju službu obezbeđenja mogu da smanje rizik krađe stvari ili novca gostiju hotela.

Glavna determinanta u odluci putnika da poseti destinaciju je percepcija sigurnosti i bezbednosti. Specifični događaji ili serija događaja može da potkopa ove percepcije o destinaciji. Beirman[125] detaljno ispituje tipologiju pet specifičnih događaja ili okolnosti, koji individualno ili u kombinaciji, imaju negativan uticaj na imidž sigurnosti i bezbednosti turističke destinacije i imaju za rezultat krizu:

- međunarodni rat ili sukob i prolongirane manifestacije unutrašnjeg sukoba;
- specifičan akt ili akti terorizma, posebno oni koji su usmereni na turiste ili pogađaju turiste;

- značajan kriminalni akt ili talas kriminala, posebno kada su turisti na meti;

- prirodna nesreća, kao što je zemljotres, oluja ili vulkan, koji izazivaju štete u urbanim područjima ili prirodnom okruženju i shodno tome utiču na turističku infrastrukturu;

- zdravstveni problemi vezani za epidemije i bolesti; to mogu biti bolesti koje imaju direktan uticaj na ljude ili bolesti koje utiču na životinje, koje ograničavaju pristup turističkim atrakcijama.

Svaka od navedenih okolnosti predstavlja izazove za turističke zvaničnike i turističku privredu za sprovođenje odgovarajućih strategija za povratak ugleda pogođene destinacije. Ovi faktori sigurno ne predstavljaju iscrpan spisak događaja koji mogu negativno da utiču na imidž destinacije ili organizacije na njenom području. U literaturi se navode slične klasifikacije: terorizam, prirodne nesreće, politička nestabilnost i rat i epidemije - bolesti.

19.3 Komunikacija u krizi

Komunikacija u krizi se definiše kao **komunikacija između organizacije i njenih javnosti pre, za vreme i posle negativnog događaja**. To je aktivnost strategijskog menadžmenta koja usmerava komunikaciju tokom krize između organizacije i njene interne i eksterne javnosti. Ako je uspešna, komunikacija u krizi može da smanji oštrinu krize ili čak spreči njeno nastajanje. Sve skupa, komunikacija u krizi može umnogome da pomogne upravljanju reputacijom organizacije. Elementi napred pomenutog modela komunikacije u krizi su:

- **Faza pripreme za krizu**

- Sastavljanje plana za komunikaciju u krizi i formiranje tima za krizni menadžment.

- **Faza reagovanja na krizu**

- Sprovođenje plana od strane tima i saradnja sa steikholderima na zadržavanju reputacije.

- **Faza oporavka od krize**

- Reagovanje tima na obnavljanju poverenja steikholdera u povratak u normalno stanje.

Komunikacija u krizi zauzima značajno mesto u literaturi iz oblasti PR. Glavni aspekti su: uloga PR u kriznom menadžmentu; studije slučajeva; planovi komunikacije u krizi; i teorije kako da organizacija reaguje na krizu. Uloga PR u kriznom menadžmentu postaje sve važnija.

U okviru PR interesantne su, pre svega, takve krize koje se karakterišu gubitkom poverenja i društvene prihvatljivosti. Stepem takve krize poverenja ili imidža može se pratiti npr. preko promene profila imidža tokom vremena. Teorije o komunikaciji u krizi u PR literaturi odnose se generalno na reago-

vanje u komunikaciji u krizi, a ne na formu pripremljenosti za slučaj krize. *Teorija apologije* obuhvata ispitivanje postkriznog reagovanja kao odbrane, *teorija popravljivanja imidža* (o kojoj će ovde biti reči) odnosi se na ulogu komunikacije u ostvarivanju ciljeva i održavanju pozitivnog imidža organizacije, rasprava *teorije obnove* sugerise da kriza može biti povoljna prilika (imati konstruktivno dejstvo) za organizaciju da bolje sebe pozicionira putem strategijske komunikacije, *teorija haosa* rasvetljava uticaj malih varijansi u netradicionalnim, neracionalnim sistemima plus nepredvidivost i neanticipirani ishodi. I strategijski menadžment i PR literatura ukazuju na svrhu kriznog menadžmenta kada se štiti reputacija organizacije. Reputacija se smatra „dragocenim resursom”. Prema tome, potrebno je da se njome efikasno upravlja. Identifikovanje steikholdera i uspostavljanje odnosa kroz komunikaciju je veoma bitno pre nastupanja krize. Komunikacija tokom i posle krize pomaže da se smanji šteta po reputaciju organizacije i doprinese oporavku celog preduzeća.[126]

U relevantnoj literaturi iz turizma dominiraju studije slučajeva i primenjeno istraživanje, a ne teorijski zasnovane empirijske studije. Poznata tema koja se sve više pojavljuje u turizmu odnosi se na *terorizam* i njegov uticaj na turizam. Terorizam je prisutan vekovima, ali savremeni teroristi koriste turizam kao metu za akciju. Generalno, studije se fokusiraju na destinacije ili organizacije koje predstavljaju grupe turističkih preduzeća. Manje pažnje se posvećuje posledicama komunikacije u krizi ili nedostatku kod individualnih turističkih organizacija. Uz to, studije slučajeva nastoje da opišu krizu i kako se upravlja njome, a manja pažnja se posvećuje istraživanju razloga koji stoje iza prihvaćenog pristupa menadžmenta.

Turizam je, i nastaviće da bude, osetljiv na krizu. Šansama za oporavak turističkih organizacija pogođenih krizom doprineće otvorena sklonost ka verovatnoći nastupanja krize u današnjem uzburkanom svetu - *očekivati neočekivano* - i adekvatna pažnja planiranju krize. Pored toga, potreban je strategijski i holistički pristup kriznom menadžmentu od strane turističke privrede. Pre nego što ih pogodi kriza, turistička preduzeća bi trebalo da identifikuju ključne eksterne i interne steikholdere i sa njima uspostave čvrste veze. Ako toga nema, oporavak će biti vrlo težak, ako čak i nemoguć. Oni koji prežive imaće dovoljno resursa da kreiraju ili sprovedu planove uključujući i aktivnosti komunikacije usmerene na određene steikholdere. Znanje je ključni resurs - turistički poslenici treba da znaju osnovne stvari iz PR i komunikacije da bi projek-

tovali blagovremene, prigodne poruke ključnim steikholderima. Mala turistička preduzeća koja ulaze u ovu delatnost sa nedovoljnim finansijskim ili ljudskim resursima teškom mukom će se boriti sa krizom. Nalaženje vremena za kreiranje planova i strategija može biti izazovno, ali bez pravih osnova, preduzeće jednostavno može da nestane kada ga pogodi kriza.

Proces krize se istovremeno karakterise *sužavanjem manevarskog prostora*, tj. vreme za realizaciju mogućih alternativnih mera sve je kraće što kriza duže traje. Stoga su mogućnosti uspešnog savladavanja krize poverenja presudno zavisne od vrste i toka krize. Imajući u vidu vreme koje je preostalo do završetka reagovanja na krizu, s jedne strane, i vreme realizacije mogućih mera, s druge strane, moguće je primeniti u osnovi strategijske i taktičke mere za savladavanje krize u domenu PR.

Promene celokupne strategije PR moguće su samo u fazi latentne krize, kada je vreme koje je potrebno za realizaciju strategijskih mera sasvim dovoljno i po svom trajanju prekoračuje sam proces krize. U fazi akutne krize donosilac odluke je, ipak, prisiljen na preduzimanje kratkoročnih ad hoc mera. U takve ad hoc mere ubrajaju se npr. konferencije za štampu i telefonski razgovori sa predstavnicima štampe i onih koji su pogođeni krizom. Tek kada se akutna kriza ponovo vrati u stadijum latentne krize, ima smisla jedna potpuno nova strategijska orijentacija. Što pre krizno rukovodstvo shvati, utoliko će biti veće šanse da se skрати vreme reagovanja i time poveća šansa pravovremenog savladavanja krize. Komunikacija u krizi jeste rizična, ali je - čini se - još rizičnije nemati nikakvu komunikaciju.

Očito je u kriznim situacijama veoma bitna kritičnost postojeće situacije preduzeća. Ako postoji opasnost koja pretili neposredno opstanku preduzeća, onda je skoro uvek nužno operativno reagovati na situaciju u vrlo kratkom roku, jer ako ne uspeju kratkoročne akcije, onda dugi rok neće ni biti potreban - opstanak preduzeća je doveden u pitanje. Kada prođe neposredna opasnost po opstanak, tj. kada ima dovoljno vremena za reagovanje na razne načine, onda je moguće da se strategija PR formuliše prema određenoj situaciji.

Izbor konkretnih mera, ulaganje finansijskih sredstava i vremena, koji su potrebni preduzeću za savladavanje krize poverenja opet zavise od mnoštva situacionih faktora. Tako je odlučujuće sa kakvim je potencijalom poverenja raspolagalo preduzeće pre krize, koje su mu društvene grupe bile pozitivno naklonjene, ali i koje su mere predviđene u slučaju krize (npr. planovi alarmiranja, liste adre-

sa svih relevantnih internih i eksternih sagovornika preduzeća) i da li je i u kojoj meri u okviru sistema za rano upozoravanje bila predvidiva vrsta i stepen krize.

Sušтина poboljšanja poslovnog imidža ne počiva na kozmetičkim zahvatima, već reformisanju dosadašnje prakse u poslovanju preduzeća. Pored neshvatanja da treba sprovesti stvarne a ne kozmetičke promene, postoje još tri razloga što preduzeća, čini se nepotrebno, ponavljaju krupne greške koje mogu da imaju dramatične posledice po njihov imidž: 1) ne uspeavaju da nauče iz grešaka drugih, 2) ne uspeavaju da pročitaju ili ignorišu signale za rano upozoravanje na nevolje i 3) ne preduzimaju dovoljno brzo korake da usklade svoje aktivnosti sa razumnim očekivanjima javnosti.

U prošlosti, PR preduzeća se usmeravao na ozdravljenje preduzeća ili imidža proizvoda posle katastrofe koja se dogodila. Noviji prilaz je usmeren na stopiranje priča (tračeva, glasina) o događaju koji se nije dogodio, a možda se neće nikada ni dogoditi. Širenje glasina je hazardno, pošto demantovanje glasina ima obrnuti efekat takođe njihovog širenja. Osim toga, neke glasine zaista postanu istina, u kom slučaju se savetuje ćutanje. Ali, gde je moguće, preduzećima se savetuje da brzo opovrgnu (pobiju) pogrešno fundirane glasine na bazi činjenica, obelodanjenih u potpunosti. Internet je pogodno tlo za izbijanje raznih kriza. Štetna poruka o organizaciji ili turističkoj destinaciji (bilo da je tačna ili ne) može se proslediti milionima ljudi preko interneta.

Različita preduzeća prilaze krizi na različite načine. Očigledno, ne može se utvrditi „pravi” put. Baš kao što je svako preduzeće različito, tako je i svaka kriza. Svako ima svoje sopstvene smernice i zahteva sopstvenu vrstu pažnje. Ali jedno pravilo je tačno, bez obzira na preduzeće, bez obzira na krizu: što preduzeće može bolje da se pripremi, to su veće šanse da se preživi kriza.

Ovde je dato šest važnih koraka za krizni menadžment da pomognete firmi da zadrži kontrolu nad sopstvenom sudbinom, kada iznenada naiđe katastrofa i čini se da se ceo svet ruši:[127]

1. Budite spremni. Imajte plan akcije. U oblasti smo planiranja krize preduzeća. Smatra se da mali broj značajnih preduzeća danas nema neku vrstu plana akcije u slučaju da se pojave iznenađenja. Kada se pojavi kriza, preduzeće nema vremena da razrađuje ove detalje. Pripremljenost i uključenost sa vašim ciljnim auditorijem i medijima redovno rezultira u bržem oporavku (povratku) vašeg kredibiliteta - i posle svega vašeg korporativnog imidža.

Neka preduzeća štampaju detaljna uputstva za krizne situacije, koja ističu šta treba uraditi, ko to treba da uradi i ko treba da bude kontaktiran u slučaju neočekivanih problema. Još jedna tehnika je da se preduzeće periodično podvrgne simulaciji iznenadnih opasnosti. Ne daju se nikakva generalna upozorenja, mada na neki način zaposlenima treba staviti do znanja da je to samo vežba.

2. Formirajte tim za krizni menadžment (krizni štab). Uvežban tim ključnih rukovodilaca i tehničara, koji predstavljaju fundamentalne discipline preduzeća, treba da bude na poziv u svako doba tu. To su ljudi koji će znati šta treba da rade. Oni će znati kako da saniraju datu situaciju i kako da postupaju sa i umire neprijateljski raspoložene medije i ostale grupe.

Preduzeća bez kriznog tima (štaba) treba barem da imaju obučene predstavnike u štabu - nekoga sa titulom i autoritetom da reprezentuje preduzeće u svakoj datoj situaciji. Taj predstavnik može čak da uvežba odgovore na nezgodna anticipirana pitanja, koja su projektovana za različite moguće krizne scenarije.

3. Reagujte brzo, ali ne pre nagljeno. Pripremite se za krizu *pre* nego što se dogodi. Pripremite plan kriznog komuniciranja koji se može *brzo* primeniti. Obezbedite da nekoliko ljudi bude upoznato sa planom, tako da ne mora sve da zavisi od jednog čoveka do koga se možda u momentu nastupa opasne situacije ne može da dođe.

4. Saradujte sa medijima. Potrebno je da imate medije na vašoj strani - ili da su u najmanju ruku neutralni. Potrebna vam je svaka podrška koju možete da dobijete, a mediji mogu i da pomognu da je dobijete. Oni su neophodni i sposobni da ispričaju vašu priču vladi, finansijskim, potrošačkim i ostalim uticajnim grupama.

5. Ne paničite! Nijedan plan krizne igre nije mogao da predvidi užasne veličine određene opasnosti koja je zadesila Union Carbide. Niti ima kriznog tima baš na tom mestu. To što je ta kompanija uspela da odreaguje tako brzo i tako uspešno - posebno sa malo prosleđenih informacija - je zasluga trezvenog razmišljanja iskusnog menadžmenta. Bio je sposoban da proceni situaciju i povuče prave poteze bez prepuštanja potencijalnoj katastrofalnoj panici da ih zavede u ćorsokak.

6. Uvedite osiguranje imidža. U ove dane i vremena, kada je skoro sve moguće ako ne i verovatno, na svom značaju dobija priprema preduzeća za nepredvidivo najgore.

Postoji verovatno toliko mnogo načina za pripremu i savladavanje krize koliko postoji potencijalnih kriza. Odaberite sistem koji najviše odgovara

ra potrebama i filozofiji vašeg preduzeća. Važna stvar, bilo šta da se desi, jeste da ćete lakše uspeti da savladate opasnosti koje vam prete ako vaše preduzeće uživa solidan, pozitivan imidž. Drugim rečima, potrebna vam je propaganda korporativnog imidža posebno kada su vremena dobra i sve dobro ide, da bi ste zaštitili vaš imidž kada stvari postanu nepovoljne.

Kada je reč o *imidžu destinacije*, reagovanje ne treba prepustiti slučaju. Oporavak od nesreće ili negativnih rezultata zahteva planiranje. Jedan od najvažnijih aspekata reagovanja na oporavak destinacije je uspostavljanje efikasnih odnosa sa medijima, pošto negativno izveštavanje u masovnim medijima može bitno da pogodi sposobnost destinacije. Mediji imaju sklonost pre da prenesu „loše vesti” nego da pozitivno izveštavaju o oporavku destinacije. Savetuje se menadžerima medija DMO da budu spremni za odgovore na sledeća pitanja: Šta je urađeno da se pomogne žrtvama? Koji je stepen štete? Šta je učinjeno da se smanje, minimiziraju ili eliminišu budući rizici? Šta mogu da učine zvaničnici vlade/destinacije da garantuju bezbednost? Ko je odgovoran? Koliko će kriza da traje? Fokus komunikacije u ovoj fazi trebalo bi da bude na obezbeđivanju širenja tačnih informacija. Jačanje odnosa sa medijima biće nužno da bi se generirao veći pozitivni publicitet, pošto su pogrešne informacije nešto što predstavlja najveći izazov za turizam.

Možda ćete se začuditi zašto bi deo o mračnom turizmu trebalo da se uključi u poglavlje o nesrećama i krizama. Postoji tamna strana marketinga imidža, gde neke putnike privlače negativni imidži mesta koja su doživela katastrofu. Ovaj fenomen se naziva *crni, tamni* ili *mračni turizam*, gde turisti posećuju mesta smrti i nesreće iz razloga sećanja, uspomena, obrazovanja ili zabave. Privlačenje tako velikog broja putnika na mesta nesreće je možda rezultat našeg urođenog osećanja za kuriozitet, koji se delom manifestuje u našoj želji za putovanjem radi istraživanja, a ne čisto morbidne sklonosti. Alternativno, poseta može predstavljati hodočašće ili puku priliku za fotografisanje. U nekim slučajevima kuriozitet može biti da se neposredno vidi pustošenje, razaranje. Poseta mestima smrti nije sadašnji fenomen. Sugerise se da je I svetski rat era savremenog mračnog turizma, zbog uvođenja bioskopskih filmova otrpilikom u isto vreme.

Popularnost mesta smrti, tragedija i nesreća demonstira da može biti i pozitivan efekat takvih događaja. Kao što je poznato, sa nekim moralnim dilemama DMO bi trebalo da bude krajnje oprezna prema novim marketing mogućnostima. Mogu se

navesti brojni i raznovrsni primeri mesta smrti i nesreće koja privlače turiste u manjem ili većem broju: tunel Alma u Parizu gde je poginula princeza Dajana, Pompeja, memorijalni muzej holokausta u SAD, mauzolej Lenjina u Moskvi, grob Elvisa Prislja u Memfisu, memorijal i muzej Aušvic-Birkenau u Poljskoj, Galipolje tursko ratište iz I svetskog rata, memorijalni park mira u Hirošimi itd. [128]

20 INSTRUMENTARIJUM PR

Sredstva (tehnike) za komunikaciju koja stoje za poslenima u PR na raspolaganju veoma variraju - od objavljivanja saopštenja i fotografije do audiovizuelnih materijala i čak propagande. Nivo konsenzusa o tome šta čini PR je prilično nizak. To je delom zbog veoma raznovrsnog raspona aktivnosti, a delom zbog problematične kategorizacije. Obično se prihvata da se PR sastoji od niza aktivnosti komuniciranja, od kojih su odnosi sa medijima, publicitet, marketing događaja neki od glavnih koje koriste praktičari.

20.1 Publicitet i odnosi sa štampom

PR i *publicitet* se često pogrešno koriste kao termini koji se međusobno zamenjuju. Međutim, publicitet je jednostavno jedno od sredstava na raspolaganju za ostvarivanje ukupnog PR cilja uspostavljanja i održavanja dobrih odnosa sa različitim javnostima. Publicitet je otuda deo, forma, aspekt PR, usmeren na generiranje pokrivenosti medija *bez direktnih troškova* za prostor i vreme medija, što ne znači da je besplatan za organizaciju. Drugim rečima, publicitet se događa kada mediji dobrovoljno odluče da govore o organizaciji i njenim komercijalnim aktivnostima.[129] To je bezlična i delom besplatna stimulacija tražnje za proizvodom, uslugom, mestom, idejom, osobom ili organizacijom. Ovaj tip medijskog pokrivanja neki nazivaju „preporukom koja se ne može kupiti novcem”. Sve oblasti masovnih medija (televizija, radio, štampa) lokalnog, regionalnog i nacionalnog karaktera, mogu se koristiti za svrhe publiciteta.

Publicitet može biti nepoželjan, kao kada mediji „nanjuše” skandal ili zloupotrebu i odluče da publikuju stvari koje organizacija radije ne bi želela da se publikuju. *Loš publicitet* je negativna priča o firmi ili njenom proizvodu koja se pojavi u novinama. U društvu koje je sve više osetljivo na sredinu i u kojem mediji odmah saopštavaju greške, organizacije nastoje da se usmere na ovu negativnu dimenziju publiciteta i to u toj meri da ponekad prevideju potencijal dobrog publiciteta. Da bi smanjile rizik lošeg publiciteta, većina organizacija kultivi-

še dobre odnose sa štampom i nastoje da zadovolje tu pohlepnost medija sa pričama sa „dobrim vestima“ koje će ići u prilog organizaciji. To se može postići preko brojnih mehanizama, o kojima će ovde biti reči.

Odnosi sa medijima se često smatraju najvažnijom osnovnom kompetentnošću profesionalaca u PR. Specijalisti za odnose sa medijima su upoznati sa medijima koji bi mogli biti zainteresovani za priče o njihovim kompanijama. Oni takođe uspostavljaju **lične kontakte** sa reporterima i urednicima koji redovno pišu o pitanjima koja se odnose na putovanja i turizam. Pored ličnog kontakta, primarna sredstva koja se koriste u odnosima sa medijima su saopštenja za javnost (štampanje), konferencije za štampu i uključivanje medija u same događaje.

Jedno od glavnih i najšire korišćenih sredstava je objavljivanje **saopštenja za javnost** ili **saopštenja za štampu**, koje se sastoji od jedne ili više kućanih strana informacija, koje se šalju različitim medijskim kućama lokalnog ili nacionalnog nivoa radi objavljivanja da bi tako generirale publicitet ili bacile svetlo na predmet interesovanja. Ta saopštenja sadrže objašnjenja novih tehnologija, najavu novih proizvoda, predstavljanje novih rukovodilaca preduzeća, neobičan sadržaj, potpisivanje značajnog ugovora, osnivanje fonda za stipendiranje najboljih učenika i studenata, opisivanje nekih aktivnosti vezanih za društvenu zajednicu u koje je uključeno preduzeće ili diskusije niza drugih pitanja.

Profesionalci PR pronalaze ili kreiraju povoljne vesti o preduzeću i njegovim proizvodima ili ljudima. Ponekad se vesti koje se saopštavaju događaju prirodno, a ponekad osoblje PR može da sugeriše događaje ili aktivnosti koje mogu da kreiraju saopštenja. Za one koji žele da dobiju više informacija ostavljaju se imena lica za kontakt sa brojevima telefona. Takođe je uobičajena praksa da se saopštenje za štampu dokumentuje sa fotografijom i video materijalom, kako bi se podstakli mediji da objave priču.

Mada kompanija koja distribuirala saopštenje za javnost kontroliše njegovu originalnu formu i sadržaj, mediji odlučuju o tome šta će i kako će ga prezentirati. Prema tome, ono što javnost konačno vidi ne mora nužno biti ono što je kompanija originalno imala u vidu i otuda ova forma publiciteta nudi manju kontrolu kompaniji. Odluka o korišćenju bilo kojeg dela saopštenja za javnost zasniva se na mišljenju urednika o vrednosti (značaju) vesti. **Vrednost vesti** se zasniva na razmatranjima kao što su blagovremenost (nešto što se upravo dogodilo ili će

se dogoditi), blizina (lokalno stanovište), uticaj (važnost ili značaj) ili interes ljudi.

Mora se slediti tradicionalna forma u novinarstvu, što znači da bi saopštenje trebalo da ima u vidu odgovore na pitanja ko, šta, zašto, kada, gde i kako. Što je saopštenje pažljivije isplanirano i napisano, to su veće šanse da budu prihvaćeno i publikovano kao što je napisano.

Fotografije događaja, proizvoda u upotrebi, nove opreme ili novopromovisanih rukovodilaca mogu da na određeni način potkrepe priču u izveštaji ma. U stavri, fotografija nam brže priča priču. Fotografija treba da bude dobrog kvaliteta i da joj nisu potrebna (samo malo ili nimalo) objašnjenja. Tekst ispod fotografije treba da opiše predmet fotografije i tačno identifikuje ljude koje prikazuje.

Nažalost, većina saopštenja za štampu završava u korpi za otpatke urednika vesti, delom zbog toga što ih ima zaista mnogo, često pokrivajući obične svakodnevne događaje, a delom zbog nedostatka imaginacije u njihovom pisanju.

Konferencije za štampu se aranžiraju kada preduzeće ima da objavi važne vesti. One se koriste, pored saopštenja za javnost, kada su vesti od širokog interesa, kada treba da se demonstriraju proizvodi, kada preduzeće želi da odgovori na pitanja reportera, kada se želi da saopšti svoj stav po određenim pitanjima ili kada izbije kriza u firmi. Okupe se novinari da dobiju informacije i postave pitanja, tako da kasnije mogu sami brzo da napišu izveštaje. Konferencije za štampu se mogu pretvoriti u prave spektakle koji prikazuju govore, video-trake, svetlosne i druge specijalne efekte. Planiranju konferencije za štampu se mora posvetiti posebna pažnja: povod, učesnici, termin, mesto, trajanje, pitanja organizacije, sadržaj, postupanje sa novinarima itd.

Press briefing ima nešto manju urgentnost i koristi se da se razjasne ili objasne detalji priče. Vladine službe često koriste dnevne press briefinge da popričaju o usvojenoj politici i tekućim aktivnostima.

Prijem za štampu je čak još relaksiraniji. Ovo je deo održavanja dobrih odnosa sa štampom i obuhvata pozivanje odabranih predstavnika štampe, bilo nacionalnih medija ili poslovnih medija, na neku vrstu koktela, na druženje sa rukovodiocima organizacije i da neformalno ćaskaju. Organizacija može održati prijem za štampu, na primer, kao deo šire kampanje PR da omogući medijima da se susretu sa novonaimenovanim direktorom.

Saopštenja za javnost i ostali metodi obezbeđivanja informacija štampi dobro funkcionišu, ali se ponekad više može postići ako se ode nešto malo

dalje i sami **mediji uključe** u ono što se događa. Može se organizovati posebna poseta novinara fabrici, hotelu ili destinaciji. Predstavnici medija se zamole da posete određenu atrakciju ili destinaciju ili da koriste usluge određene putničke kompanije, u nadi da će ovaj izlet ili „konferencija za štampu na točkovima”, kako je neki nazivaju, dobiti povoljne komentare u medijima. Ovo može biti mač sa dve oštrice, pošto je to isto tako prilika za kritički komentar. Pa ipak, ovaj pristup se široko koristi od strane NTO ili RTO, avio i pomorskih prevoznika i tour-operatora, jer povoljne ocene u štampi imaju značajan uticaj na buking. Mogu se zamoliti TV snimatelji da kamerom zabeleže ove događaje. Ako utisci budu povoljni, prikazivanje reportaže može da generira značajan posao bilo za destinaciju ili zainteresovanu kompaniju.

NTO, RTO i tour-operatori, zajedno sa avio-prevoznicima koji opslužuju destinaciju i hotelima na destinaciji koji daju svoj doprinos nuđenjem besplatnog smeštaja ili uz značajan popust, ponekad organizuju posete za osoblje turističkih agencija radi upoznavanja sa određenom destinacijom, znamenitostima i sl., koje se ponekad označavaju i kao **edukativne posete**. Vrlo je verovatno da će zaposleni u turističkim agencijama koji lično poznaju destinaciju istu prodavati sa više entuzijazma. Nema snažnijeg argumenta u prodajnoj konverzaciji sa potencijalnim putnicima na godišnje odmone u neku destinaciju do ličnog iskustva.

Publicitet može da pomogne da se ostvari bilo koji cilj komuniciranja. Može se koristiti da se najave novi proizvodi, publikuju nove politike, upoznaju zaposleni, opišu dostignuća u istraživanju ili saopšte finansijski rezultati. Ali da bi se postigao željeni cilj, poruke, osoba, grupa ili događaj koji se publikuju moraju se uvažavati od medija. To je ono što razlikuje publicitet od propagande - publicitet „ne prisiljava” na slušanje. Napred (u kontekstu razmatranja PR) već je ukazano na prednosti publiciteta nad propagandom. Napomenuto je da je **kredibilitet** publiciteta obično mnogo viši nego propagande. Ako vam kažemo, putem propagande kao plaćene forme komuniciranja, da je naš proizvod izvanredan, možda ćete biti prilično skeptični. Ali ako nezavisna, neutralna, objektivna treća strana objavi u novinama da je naš proizvod zaista izvanredan, vrlo je verovatno da ćete poverovati. Ostale **koristi** publiciteta su:[130]

• **Niži troškovi nego kod propagande i lične prodaje.** Publicitet obično košta manje, jer nema troškova prostora ili vremena u medijima za prenošenje poruke i nema prodajnog osoblja za podršku.

• **Povećana čitanost.** Mnogi potrošači su skloni da ignorišu propagandu ili u najmanju ruku da joj poklone neznatnu pažnju. Publicitet se prezentira kao urednički materijal ili vesti, tako da privlači veću čitanost.

• **Više informacija.** Pošto se prezentira kao urednički materijal, publicitet može sadržati više detalja nego uobičajena propagandna poruka. U poruku može biti uključeno više informacija i uverljivog sadržaja.

• **Pravovremenost.** Preduzeće može dati saopštenje za javnost vrlo brzo kada se dogodi neki neočekivani događaj.

Publicitet, naravno, ima i svojih **ograničenja**: [131]

• **Gubitak kontrole nad porukom.** Organizacija nema garanciju da će se saopštenje za javnost pojaviti u medijima. Uz to, ne postoji način za kontrolu koliko ili koji deo saopštenja će mediji da emituju. U slučaju propagande, s druge strane, postoji potpuna kontrola nad onim što se kaže, kada se kaže, ko kaže i gde kaže, dok je kontrola publiciteta u rukama medija.

• **Ograničena eksponaža.** Mediji će koristiti materijal publiciteta obično da popune prostor kada im nedostaju druge novosti i koriste ga samo jednom. Ako ciljani auditorijum propusti poruku kada je ona prezentirana, ne postoji druga ili treća šansa.

• **Publicitet nije besplatan.** Čak i ako nema troškova vremena i prostora medija, postoje troškovi osoblja službe za publicitet i u pripremi i distribuiranju saopštenja za javnost.

Do sada smo diskutovali o načinima na koje može biti ostvaren povoljan publicitet, ali smo napomenuli da publicitet može biti i negativan. Negativan publicitet se može pojaviti i na makro i na mikro nivou. Na **makro nivou**, uticaj štrajkova, zastoj u carinskoj kontroli, kaos u saobraćaju, epidemije raznih vrsta, previsoke cene pojedinih usluga ili hotela i slično može izazvati enormnu dezorganizaciju kod putnika, koju će mediji odmah da iskoriste, što otežava prodaju aranžmana na domaćem i stranom tržištu. Na **mikro nivou**, individualna kompanija može biti pogođena sa tako raznovrsnim problemima kao što su npr. požar u hotelu sa zaključanim izlazima u slučaju nesreće, neispravnim liftovima u hotelu, neispravnim instalacijama za vodu, gas ili ventilaciju, da ne govorimo o katastrofama kao što su trovanje hranom na krizeru ili udes aviona. Sasvim po strani od ovih velikih katastrofa, javljaju se mnogi minorni problemi sa kojima se mora baviti PR. Glasine o višku zaposlenih ili preuzimanju mogu da utiču na moral zaposlenih, što će imati za rezultat odlazak ključnih

ljudi iz kompanije, što može da potkopa reputaciju kompanije i konačno dovede do kolapsa. O komuniciranju u uslovima krize već je bilo reči.

20.2 Ostale eksterne komunikacije

Ostale forme eksternog komuniciranja takođe se koriste za PR. Tu su obuhvaćeni propaganda, razni događaji, publikacije, lobiranje i sl.

Kao sredstvo PR može se koristiti i propaganda. Vrsta propagande na koju se ovde misli nije ona koja se bavi prodajom ili promovisanjem određenog proizvoda ili niza proizvoda, već tip koji se koncentriše na ime i karakteristike organizacije - **korporativna propaganda**. Ona je sigurno uspešna kao sredstvo koje pomaže da se afirmiše i pojača korporativni imidž, a kao masovni medij, kontaktiraće članove mnogih publika.

Još jedno uobičajeno sredstvo PR su **specijalni događaji**, koji se rangiraju od konferencije za novinare, seminara, izleta, nagradnih igara i takmičenja, proslava godišnjica, uvođenje novog proizvoda, velikih otvaranja novih objekata i vatrometa do izložbi, multimedijalnih prezentacija koje su tako planirane da zainteresuju ciljnu publiku.

Preduzeća koriste **izložbe** da bi opisala istoriju organizacije, prezentirala nove proizvode, prikazala kako se proizvodi proizvode ili objasnila buduće planove. Izložbe se često pripremaju za lokalne sajmove i druge poslovne manifestacije.

Govori i javni nastupi takođe mogu da kreiraju publicitet proizvoda i preduzeća. Sve više rukovodilaca mora da odgovori na pitanja iz medija ili održe govore na poslovnim udruženjima ili sastancima prodaje i ti događaji mogu ići u prilog, ali i na štetu, imidža preduzeća. Nije lako napisati kvalitetan govor. Govor treba distribuirati štampi, stakeholderima, zaposlenima i ostalim javnostima. Održan a nedistribuiran govor predstavlja propuštenu priliku u PR.

Ljudi iz PR takođe pripremaju **pisane (štampane), audiovizuelne i multimedijalne materijale** da dođu do i utiču na njihovo ciljno tržište. Većina univerziteta i fakulteta, na primer, ima štampane i video materijale koje koriste da u srednjim školama regrutuju potencijalne kandidate za upis na studije. Štampani materijali obuhvataju godišnje izveštaje, brošure, članke i biltene i novine preduzeća. **Godišnji izveštaji** predstavljaju priliku da se firma prezentira u najboljem mogućem pozitivnom svetlu i obavesti javnost o dostignućima i budućim smericama firme. Ovi izveštaji su posebno važni za stakeholdere i potencijalne investitore. Firma može odlučiti, obično povodom nekog jubileja, da publikuje svoju istoriju, svoju „autobiografiju”. **Brošure**

mogu igrati važnu ulogu u informisanju ciljnih kupaca o tome šta je proizvod, kako funkcioniše, kako se montira itd. Angažovani **članci** pisani od rukovodioca firme mogu skrenuti pažnju na firmu i njene proizvode. Štampani materijali se ekstenzivno koriste u PR i propagandi.

Audiovizuelni i multimedijalni materijali, kao što su filmovi, dijafilmovi, slajdovi i video i audio-kasete, sve se više koriste kao sredstva promocije. Njihovi troškovi su obično veći od troškova štampanih materijala, ali i uticaj.

Pozivanje medija i profesionalaca na **dane otvorenih vrata i promotivna putovanja** može da poveća svesnost i kreira interesovanje.

20.3 Interne komunikacije

Često citirano načelo rada PR glasi: „PR počinje kod kuće”. To znači da odnosi sa javnošću počinju kod kuće, u sopstvenoj organizaciji. Zašto je to tako? Zato što zaposleni u organizaciji - tzv. **interni javnost** - predstavljaju jednu od najvažnijih grupa za dijalog. Zadovoljni zaposleni su najuverljiviji multiplikatori za formiranje mnjenja u eksternoj javnosti. Zadovoljstvo zaposlenih može se znatno poboljšati putem komunikacije. Pored toga, zaposleni - koji unose svoje sposobnosti, znanja i kreativnost u organizaciju - su jedan od najvažnijih faktora proizvodnje i uspeha za organizaciju. Dobro informisani zaposleni su motivisani, angažovani, pouzdani u poslu, lojalni, manja je fluktuacija. I iz ugla organizacije, isplati se ulagati u internu komunikaciju.

Mada su zaposleni i ostala interna publika dovoljno izloženi uticaju PR koji je usmeren na spoljni svet, ipak su im potrebne komunikacije koje su posvećene samo njima, kako bi detaljnije znali šta se događa i to pre nego što objave mediji. Ovo naglašavanje da zaposleni treba da budu informisani, a ne držani u mraku, odražava veoma važnu promenu u stavovima zaposlenih prema firmi. To je važno za motivaciju, kao i za pripremanje ljudi za promenu i jačanje korporativne kulture. **Zadaci** interne komunikacije su mnogobrojni i zahtevni. U uobičajene zadatke interne komunikacije ubrajaju se: prenošenje svih važnih informacija i saznanja o aktivnostima zaposlenih, radnom mestu i preduzeću; osiguranje dijaloga u preduzeću; jačanje identifikacije zaposlenih sa preduzećem i njegovim aktivnostima; poboljšanje motivacije zaposlenih; postizanje razumevanja i prihvatanja; komunikativno praćenje važnih promena (fuzije, preuzimanja, restrukturiranja, racionalizacije, ekspanzije); podržavanje komunikacije sa rukovodstvom.

Za sprovođenje zadataka i ciljeva interne komunikacije na raspolaganju je mnoštvo instrumenata, koji se grubo mogu podeliti na štampane, elektronske i audio-vizuelne medije, kao i instrumente lične komunikacije. Dva glavna područja komunikacije su fabričke novine i bilteni i brifinzi.

Fabričke novine (novine koje publikuje preduzeće) su publikacija o zbivanjima i politikama u preduzeću. Interne kućne novine su samo za zaposlene. Eksterne kućne publikacije idu ljudima koji su na neki način u vezi sa preduzećem (kupci, dobavljači, dileri, akcionari) ili javnosti. Svrha kućnih novina je da promovišu goodwill, povećaju prodaju ili modeliraju javno mišljenje. Dobro proizvedene kućne novine mogu u velikoj meri da motivišu zaposlene i apeluju na kupce. Međutim, pisanje, štampanje i distribucija mogu biti skupi - i zahtevati dosta vremena.[132]

Poster se mogu koristiti interno da naglase sigurnost, zaštitu, smanjenje otpadaka i zahvalnost. Eksterno, oni mogu da saopštavaju informacije o proizvodima ili ostale novosti od interesa za potrošače.

Interno, služba PR često koristi **biltene na oglasnoj tabli** da najavi novu opremu, nove proizvode, planove izgradnje, sastanke, promocije i rekreativne novosti za zaposlene.

Materijali koji se odnose na identitet preduzeća takođe mogu da pomognu u kreiranju identiteta preduzeća, koji publika odmah prepoznaje. Logotipi, pribor i ostala sredstva za pisanje, brošure, znakovi, poslovni formulari, poslovne karte, zgrade, uniforme, automobili i kamioni preduzeća - svi postaju sredstvo marketinga kada su atraktivna, distinktivna i vredna pomena.

Preduzeća su ponosna na svoje logotipe i oznake. Grafički dizajni koji identifikuju ime preduzeća i proizvoda su dragocena imovina i preduzeća se veoma trude da zaštite njihovu individualnost i vlasništvo. Šta treba da radi preduzeće kada menja svoje ime, logotip, zaštitni znak ili znak preduzeća, kao u slučaju spajanja sa drugim preduzećem? To je posao propagande identiteta preduzeća.

Brifinzi predstavljaju dobar mehanizam za lične kontakte između menadžmenta i zaposlenih i povećavaju uključenost i ovlašćenja zaposlenih. Česti, redovni sastanci na nivou referata, službi, sektora mogu se iskoristiti za pretresanje operativnih pitanja i prenošenje komunikacija na niže organizacione nivoe, sve do samih izvršilaca. Ređe, možda jednom godišnje, najviše rukovodstvo može pozvati zaposlene i prezentirati im rezultate poslovanja i strateške planove i direktno odgovarati na njihova pitanja. Interni brifing će svakako biti upriličen u

slučaju izbijanja krize - da bi se dobile potpune i tačne informacije o tome šta se događa i šta treba činiti.

21 IDENTITET PREDUZEĆA

21.1 Definicija i zadaci

Služba PR bi takođe trebalo da preuzme odgovornost za uvođenje ili modifikaciju korporativnog izgleda kompanije. Razvoj „kućnog stila” je važan elemenat u strategiji komunikacije organizacije, oblikovan da podrži određeni imidž organizacije ili destinacije.

Identitet uopšte je jednakost osobe ili predmeta sa samim sobom iz sopstvenog ugla (sopstvena slika) i ugla trećeg (tuđa slika). Kao i svaki čovek, tako i svaka organizacija ima svoju ličnost - identitet. On artikuliše korporativni etos, ciljeve i vrednosti i prezentira osećaj individualnosti koji može da pomogne organizaciji da se diferencira unutar svog konkurentskog okruženja. On opisuje unutrašnju suštinu organizacije, šta misli, kako radi, koje principe i ciljeve sledi, koje odnose uspostavlja sa svojim okruženjem i kakvu viziju za budućnost ima. Kada se njime dobro upravlja, korporativni identitet može biti moćno sredstvo integrisanja mnogih disciplina i aktivnosti esencijalnih za uspeh organizacije. On može takođe da pruži vizuelnu koheziju koja je nužna da se osigura da su sve korporativne komunikacije jedna sa drugom koherentne i imaju za rezultat imidž koji je konzistentan sa definisanim etosom i karakterom organizacije.

Korporativni identitet (Corporate Identity - CI) se u literaturi iz oblasti marketinga vrlo retko pripisivao politici komunikacije u okviru marketing miksa. Pitanja CI su pre obrađivana kod određivanja ciljeva i strategija marketinga, a ponekad i kod politike proizvoda ili PR, kao što je ovde slučaj. S druge strane, CI se označava kao „krov komunikacije”, što ukazuje na njegovu centralnu ulogu za politiku komunikacije. Umesto CI kao „krova komunikacije” mogu da se komuniciraju i drugi najviši ciljevi politike preduzeća, kao što su misija, osnovna načela, vrednosti itd. Razvoj i komunikaciju CI treba shvatiti kao jedan od najvažnijih zadataka politike komunikacije.

CI je u središtu integrisane politike komunikacija. Koncept CI je pobudio veliko interesovanje teorije i prakse, posebno od početka 1980-ih godina. Do ovog porasta interesa za CI doveli su brojni faktori: programi deregulacije i privatizacije; povećane aktivnosti interne reorganizacije, merdžera i akvizicija; akceleracija životnog ciklusa proizvoda koja znači da je kompanijama potrebna snažan i

fleksibilan identitet i amrelo ime marke; potreba za diferencijacijom u sektoru usluga; povećana konkurentnost unutar finansijskih usluga; potreba za uspešnim korporativnim pozicioniranjem unutar javnog sektora; potreba za evropskim identitetom sa dolaskom jedinstvenog evropskog tržišta; sve veća internacionalizacija organizacija; područje se smatra uspešnijim i nudi veću vrednost od propagande; pritisci okruženja na organizacije, npr. pitanja zelenih, kodeks poslovne etike; sve veći javni interes za organizacije, uključujući subsidijarno vlasništvo i marke proizvoda; redefinicija marketinga u vezi sa uspostavljanjem/održavanjem odnosa; sve veće uočavanje vrednosti integrisanih marketing komunikacija; finiji pristupi segmentaciji itd.[133]

U literaturi se pravi jasna razlika između imidža i identiteta firme. **Imidž** je „suma uverenja, ideja i impresija koje osoba ima o jednom predmetu”. Imidž je spoljna slika preduzeća (kako nas vide oni „sa strane”); slika preduzeća (korporativni imidž) koja nastaje negde „tamo”, putem prikazivanja preduzeća spoljnjem i unutrašnjem svetu; ukratko, „kako je firma primećena”. Pri tom takvi imidži služe u današnjem kompleksnom okruženju kao važan orijentir. Imidži mogu da utiču na odluke o kupovini, da određuju vrednost akcija preduzeća koja se kotiraju na berzi, da odlučuju o ceni proizvoda. Zadatak PR je da tako upravlja procesom komunikacije da se imidž organizacije što je moguće više približi željenoj sopstvenoj slici, onakvoj kakva je definisana u CI. Samo tako se stvaraju uverljivost i poverenje. Cilj komunikacije je da se stvori pozitivan, jedinstven, priznat i snažan imidž.

Identitet preduzeća je „ono što je firma”, sve ono što ljudsko oko vidi u jednom preduzeću, njegova jedinstvenost i razlikovanje u odnosu na druga preduzeća u delatnosti, „lična karta” preduzeća.

CI se odnosi na način na koji je organizacija odabrala da sebe prezentira javnosti, svetu. On odražava karakter i filozofiju organizacije, naglašavajući one karakteristike sa kojima bi najviše volelo da se povezuje. Iako je logo organizacije najvidljivije lice njenog identiteta, to je samo vrh ledenog brega, pošto logo treba da izvire iz duboko uvrežene kulture.

Imajući u vidu napred iznete sadržaje definicija, **identitet preduzeća** se može shvatiti kao sveobuhvatni strategijski koncept, koji usmerava sve procese interakcije koji su usmereni unutra, odnosno spolja i pod jednim krovom integriše sve ciljeve, strategije i akcije komuniciranja preduzeća.[134]

Korporativnom identitetu se pripisuju četiri **svrhe**, naime da: 1) simbolizuje promenu u korpora-

tivnoj strategiji, 2) reflektuje promenu u ponašanju organizacije uključujući kulturu, 3) podupire korporativnu strategiju komunikacije i 4) pokazuje da je organizacija savremena kada je reč o njenom korišćenju grafičkog dizajna.[135] Uspešna koncepcija CI ima posebno za svrhu poboljšanje imidža celog preduzeća, kao i prikazivanje pojedinih pojava slika spoljnjem svetu. Sa CI se želi da se dotično preduzeće **jasno pozicionira** i omogući njegovo lako identifikovanje, kao i da se **zaposleni** što je moguće bolje motivišu i integrišu. Time se CI okreće internim i eksternim ciljnim osobama. Nastoji se da se smanji divergencija između stvarnosti preduzeća i slike preduzeća kod različitih delova javnosti. Na taj način treba da se pojača poverenje delova javnosti (zaposlenih, sindikata, deoničara, davaoca kapitala, društvenih grupacija itd.) u preduzeće. Kako se u ovome može uspeti, pokazuju primeri preduzeća McDonald’s, McKinsey ili Microsoft, kod kojih je snažan CI dao ogroman doprinos uspehu preduzeća. Pitanje jedinstvenog CI postaje problematično kod preduzeća koja imaju više područja proizvoda, koja paralelno stvaraju više heterogenih identiteta maraka (kao npr. Procter & Gamble).

Interesantno je napomenuti kako se **razvijao** sam pojam CI. Ideja CI vodi svoje misaono poreklo iz SAD. CI se najpre shvatao kao nešto što se može uporediti sa ličnom kartom. Baš kao što se svaki građanin zahvaljujući svojoj ličnoj karti, svojoj ličnoj ispravi, može jasno da identifikuje, tako i preduzeće treba da dobije svoju jasnu, javnu „ispravu”. Ova ideja je brzo uhvatila svoje korene u propagandi. Počelo se revnosno, u sve većoj meri jedinstveno, da oblikuju vizit-karte, koverti, dostavna vozila, odeća, kravate, kape, pa čak i čarape zaposlenih.

Vremenom se sve više i više probijalo shvatanje da takav „spolja naslikani” identitet nije dovoljan. Preduzeće mora posedovati svoj identitet i u samom sebi - unutra. Mora da zna šta je i šta hoće. Tako se ideja CI počela dalje razvijati od „spolja” ka „unutra”. CI se mora stvarati i nositi, pre svega, u samom preduzeću. Tek iz sopstvene identifikacije izrasta pravi CI.[136]

21.2 Miks identiteta preduzeća

Literatura o CI posmatra upravljanje CI kao uzimanje u obzir korporativne misije i etosa, koje podupire korporativna personalnost, koja se reflektuje u CI (tri dela miksa CI su ponašanje članova organizacije, komunikacija i simbolizam, odnosno grafički dizajn), koji se (u nekoj tački vremena) prevodi u korporativni imidž, znanje i iskustvo raz-

ličityh organizacionih atributa vremenom formira korporativnu reputaciju iz koje rezultira efekat: profitabilnost i opstanak. Miks CI se sastoji iz sledećih instrumenata:

- **Misija preduzeća**, tj. slike vodilje preduzeća, koja određuje samu njegovu svrhu poslovanja, za što postoji preduzeće, šta je njegova vizija. Ovde se izražavaju osnovni ekonomski, politički i društveni vrednosni, ciljni i kompetentni stavovi imajući u vidu samog sebe i poziciju u sredini.

- **Personalnost preduzeća**, tj. ličnost preduzeća, koja je obuhvaćena analogno ličnosti čoveka i sadrži vrstu, izgled, starost, karakter, prijatelje i rivala, svakako u prenosnom smislu. Isto kao što se ličnost nekog čoveka ispoljava kroz različite osobine (izgled, odlike, karakter, ponašanje), tako i kod preduzeća: materijalni i kadrovski resursi se povezuju sa nematerijalnim resursima (know-how, osnovni principi preduzeća, strategija itd.).

- **Kultura preduzeća**, tj. norme koje odgovaraju ponašanju preduzeća odnosno zaposlenih, koje predstavljaju granice tolerancije za komfornu politiku preduzeća unutar društva i mogu značajno da variraju zavisno od vezanosti za prostor i vreme.

- **Korporativni dizajn**, kao specifična vizuelna pojava slika ličnosti preduzeća, sadrži estetsko i simboličko prenošenje identiteta. Osobine, reči i opisi prevode se u slike, simbole, natpise, boje, linije i dizajn. Tako, na primer, važni elementi za vizuelno oblikovanje kao što su znaci, boja, natpis, tipografija i raster nalaze primenu, pre svega, u oblasti dizajna marke (logo, znak), pakovanja (proizvod, transportna ambalaža), grafike (štampane stvari, kancelarijski materijal, odeća), zgrade (spoljna i unutrašnja arhitektura), voznog parka (zastupnik, dostavna vozila) i instrumentima komuniciranja.

Zadatak korporativnog dizajna je vizualizacija filozofije preduzeća. To se kod uslužnih preduzeća, na primer, može postići putem sistematskog i prikladnog označavanja faktora potencijala (npr. zgrade, opremljenost biroa, zaposleni itd.). Pojavna slika će se kasnije od kupaca koristiti kao dodatni indikator za ocenu očekivanog kvaliteta usluga. Vidljivi elementi uslužnog potencijala ponuđača treba da saopšte kupcima planiranu poruku. Za uslužna preduzeća logo ima posebnu vrednost simbola u okviru koncepta CI, pošto u marketingu usluga uopšte, pa prema tome i turističkih i ugostiteljskih usluga, nije moguće oblikovanje identiteta srazmerno oblikovanju materijalnog proizvoda. Otuda u središte strategije CI mora da se stavi samo uslužno preduzeće, da bi sebe izdvojilo od konkurencije i profiliralo se na tržištu. Kroz logo treba da

se simbolizuje samo-razumevanje preduzeća i raširi ka ciljnim grupama CI.

Generalna pojava slika koju je koncipirala Lufthansa prema kupcima, koja je ista na svim tržištima i može se označiti kao kvazi „pakovanje” za nematerijalnu uslužnu ponudu, sastoji se - između ostalog - iz boje preduzeća, letećeg ždrala, jedinstva uniforme kao i širom sveta utvrđenih smernica za oblikovanje biroa za prodaju karata i pultova za čekiranje na aerodromima. I unutrašnja opremljenost i spoljašnja obeležja aviona kao i forma natpisa različitih sredstava za komuniciranje su jedinstveni i usaglašeni sa generalnom pojavnom slikom.

Međunarodne kompanije koje posluju u mnogo zemalja treba pažljivo da odaberu svoje dizajne, da bi izbegle prenošenje kulturno neprihvatljive poruke preko nesrećno izabраниh imena, boja ili imidža.

- **Komunikacija preduzeća** se odnosi na proces koji prevodi korporativni identitet u korporativni imidž i ima za zadatak da sa odgovarajućim sredstvima komunikacije podrži željeni identitet preduzeća. Time se pod komunikacijom preduzeća podrazumeva usaglašeno korišćenje svih instrumenata komunikacije usmerenih kako interno tako i eksterno, koja se odnose na tržišta nabavke, prodaje i kapitala, kao i na javnost. Ovde se posebno radi o sistematski kombinovanom angažovanju svih instrumenata komunikacije: propagande, direktnog komuniciranja, unapređenja prodaje, sponzorstva i PR. Svi instrumenti komunikacije moraju biti međusobno usaglašeni i usmereni na željeni CI.

- **Ponašanje preduzeća** se odnosi na ponašanje preduzeća odnosno ljudi u preduzeću prema sebi samima (opštenje jednih sa drugima u preduzeću - stil rukovođenja, ton obraćanja, konferencijski stil, sposobnost kritike, usavršavanje i napredovanje zaposlenih) i u odnosu na razne ciljne grupe, kao što su kupci, dobavljači, konkurenti, bankari, savezi, udruženja, partije, političari ili javnost uopšte. Ova komponenta, iako nevidljiva, je isto tako važna. To posebno važi za uslužne delatnosti, gde nema opipljivog proizvoda. Upravo u uslužnim preduzećima ponašanje zaposlenih je, pre svega, kao savetnika kupaca ili ljudi za posluživanje, koji kroz njihove interakcije sa kupcima simbolizuju uslužno preduzeće i odslikavaju sliku preduzeća.

Lufthansa je, na primer, u okviru novorazvijenog programa CI regulisala govorno ponašanje (način, stil izražavanja) svojih zaposlenih, koje bi se, ukratko, pregledno moglo prikazati na sledeći način:[137]

- Naša komunikacija prema spolja i unutra mora biti jedinstvena.

- Naš jezik mora biti razumljiv za mušterije i zaposlene.
- Naš jezik mora biti nebirokratski.
- Naš jezik mora širiti srdačnu uslužnu atmosferu.
- Naš jezik mora da odslikava karakter dinamičnog preduzeća.

Kod korporativnog komuniciranja se ne radi samo o tome šta će se reći, nego pre svega o tome kako se to kaže.

21.3 Istraživanje imidža

Uspešna politika CI zahteva usklađivanje svih elemenata CI. Politika komunikacija ima zadatak da prenese odgovarajuće iskaze o CI. Radi se o prenošenju sopstvenog identiteta krajnjim potošačima, nosiocima usluga, kanalima prodaje i sopstvenim zaposlenim. Tek kada svi imaju isti pogled („imidž”) o odnosnom ponuđaču turističkih usluga, kakvog ga on želi, politika komunikacija je uspešna. Za usklađivanje i preispitivanje neophodna je, po pravilu, tzv. analiza imidža kupca. To se u turizmu najčešće obavlja na osnovu ispitivanja gostiju. CI je tesno povezan sa istraživanjem imidža. Istraživanje imidža u turizmu se interesuje, pre svega, za imidž, odnosno imidže o ciljevima putovanja, o organizatorima putovanja, o turističkim prevoznim sredstvima. Imidži služe kao orijentacija na tržištu i odslikavaju ponašanje potrošača. Za istraživanje ponašanja potrošača od posebnog značaja je uticaj imidža na odluku o kupovini. Pri tom se uočava tesna zavisnost između pozitivnog (negativnog) imidža i odgovarajuće pozitivne (negativne) odluke o kupovini. Upravo su u turizmu odluke o kupovini rezultat vrlo kompleksnog procesa odlučivanja, pri čemu se zbog uticajnih veličina koje je teško objektivizirati, velika težina pripisuje subjektivnim faktorima. Slika koju potencijalni gost ima o nekom cilju odmora (ciljnoj destinaciji), ubraja se u suštinske razloge za izbor tog cilja. Subjektivno izraženi imidži imaju dejstvo koje usmerava ponašanje, kao i u ostalim područjima potrošnje. Pri tom se analiza imidža odnosi na različite komponente odluke o putovanju, kao npr. izbor ciljnog područja, izbor organizatora putovanja, izbor prevoznog sredstva itd. Imidži pojedinih komponenti su od suštinskog značaja za ukupnu uslugu putovanja: imidž samo jedne parcijalne usluge može konačno da spreči kupca od bukiranja cele usluge putovanja.

I u istraživanju turističkog imidža ističe se poređenje idealnog i realnog imidža, odnosno odgovarajućih „profila”. Imidž neke zemlje za odmor je suštinski određen kroz potrebe, želje, očekivanja i zahteve, koji postoje kod pojedinaca i grupa u vezi

sa svrhom i funkcijama odmora. Ako se sumiraju ova očekivanja i zahtevi, onda oni obrazuju „idealni profil zemlje za odmor”. Ovaj idealni profil predstavlja „merilo” za ocenu obeležja i svojstava koja treba da se pripisu zemlji za odmor koja su dobijena nasumičnom probom analize imidža („stvarni profil zemlje X za odmor”).

Predmet analize turističkog imidža su obično destinacije, organizatori putovanja i/ili prevozna sredstva. U svakom slučaju utvrđuju se mnogobrojni imidži, već prema tome koje specijalne funkcije (treba) da ispunjavaju dotični predmeti imidža, npr. da li:[138]

- **destinacije** treba da se ocenjuju za putovanja za odmor ili poslovna putovanja, za eko-turizam, skupove ili za događaje,

- **organizator putovanja** nudi porodični odmor, kulturni ili sportski turizam itd.,

- **prevozno sredstvo** se koristi za putovanje na godišnji odmor, za kraća putovanja, za poslovna putovanja itd.

Za uslužno (ugostiteljsko i turističko) preduzeće je od velikog značaja saznanje o sopstvenom imidžu, pošto imidž predstavlja jedan od važnijih faktora u procesu odlučivanja o kupovini potencijalnog kupca usluga. Odluka kupca o kupovini vrlo snažno se orijentiše na imidž ponuđača, pošto se uzdržava od ocene nematerijalne ponude pre kupovine i pouzdanost (verodostojnost) ostvarenja obećanja je pod vrlo snažnim uticajem imidža samog ponuđača.

Pod **imidžom** se podrazumeva skup svih - pravih i pogrešnih - predstava, koje ljudi stvaraju o predmetu razmišljanja (npr. o drugim ljudima, preduzeću, proizvodu i usluzi, ideji itd.). To je slika koja se prezentira očima javnosti. Postoji onoliko imidža koliko postoji i ljudi koji reaguju na aktivnosti stvaranja imidža. Ne postoje dva čoveka koji imaju identične imidže, zbog toga što postoje individualne razlike u vrednostima kojih se oni pridržavaju u svom životu, iskustvu (ili obrazovanju) i potrebama. Suština stvari pri tom je da se imidž sastoji iz subjektivnih i objektivnih komponenti, tj. imidž može, ali ne mora da odslikava realne i objektivne tržišne činjenice. Ponuda jela u nekom restoranu brze hrane može se npr. oceniti kao bogata kalorijama i nezdrava, mada su jela stvarno siromašna kalorijama i zdrava. Pošto je slika koju kupac formira o uslužnom preduzeću ili nekoj ponudi usluge uvek subjektivno obojena, to kupac može da formira sasvim „pogrešan” imidž.

Kao što smo istakli, u procesu odlučivanja kupca o kupovini, imidž preuzima neku vrstu funkcije orijentacije. Pa ipak, jednom stvoren imidž može se

doduše tokom vremena kod kupaca promeniti, ali vrlo sporo. To može biti prednost za uslužno preduzeće onda, kada poseduje pozitivan imidž na tržištu (npr. Hilton). Naprotiv, negativan imidž može da na sebe navuče znatan otpor na tržištu u smislu predrasude.

Za razliku od imidža konkretne ponude, imidži firme su znatno neizdiferenciraniji i globalniji zbog kompleksnosti objekta koji iza toga stoji. Faktori koji stvaraju imidž uslužnog preduzeća pri tom se utvrđuju iz obeležja radnog potencijala i aktivnosti u procesu ostvarenja koje su usmerene ka tržištu, kupac ih može videti i doživeti. Uz pomoć različitih dimenzija kupac u potpunosti doživljava uslužno preduzeće i tako stvara sliku o preduzeću. Uz pomoć metoda primarnog istraživanja mogu se utvrditi bitni faktori koji određuju imidž uslužnog preduzeća. Za to se obično koristi metod **semantičkih razlika**.

Semantička razlika je oblik metoda kvantitativnog davanja mišljenja. Pri tom se pred ispitanika postavi niz suprotnih parova odnosno ekstremnih pozicija o nekom predmetu razmatranja, koji su skalirani jedan ispod drugog (npr. prijateljski - neprijateljski; jeftin - skup). Ispitanik treba da unese lične ocene između ovih ekstremnih ocena. Tehnika semantičkih razlika, u suštini, pruža istraživaču tržišta mogućnost, da kod ispitivanih osoba utvrdi kako **pravac** tako i **inenžitet** stava, koji postoji u vezi npr. imidža firme ili imidža marke itd. [139]

Istraživanje imidža igra veliku ulogu i u okviru promene koncepta CI. Ovde se želi da se uslužnom preduzeću da profil koji je nezamenjiv i nastup na tržištu i da se time jasno pozicionira u odnosu na zaposlene, kupce i konkurente. Uslužnom preduzeću su potrebne informacije o stvarnom imidžu na tržištu, da bi putem angažovanja instrumenata marketinga izgradilo, i posebno zadržalo, planirani identitet na tržištu. Prikaz profila na slici 14-10 od-

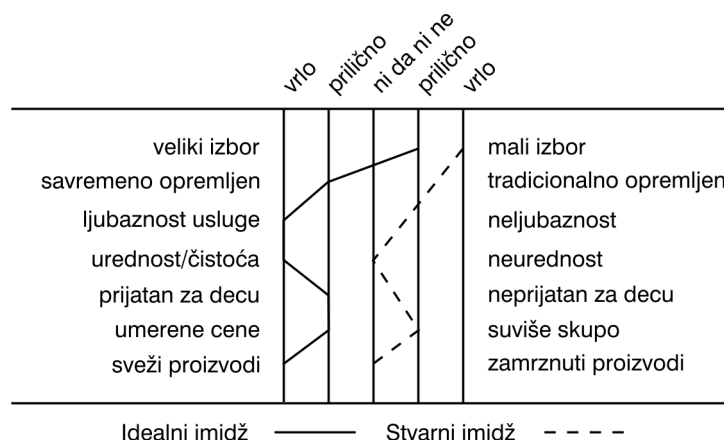
slikava **idealni imidž** preduzeća kao imidž koji teži da ostvari neki restoran, dakle kako uslužno preduzeće želi da se vidi na tržištu. **Realni imidž**, naprotiv, pokazuje rezultate koji su dobijeni istraživanjem imidža, dakle stvarni imidž preduzeća na tržištu. Poređenje idealnog i realnog imidža pokazuje vrstu i intenzitet diskrepance između idealnog i realnog imidža i otkriva praznine između imidža koje se teži i koji se može ostvariti, koje onda treba popuniti putem specijalnih aktivnosti marketinga, posebno u domenu politike komuniciranja.

Oblikovanje imidža je, pre svega, zadatak politike proizvoda kao i politike komunikacija. Oni su odgovarajuće usklađeni sa ostalim instrumentima marketing miksa, kao što su politike cene i kanala prodaje. Najčešće sredstvo za politiku imidža su komunikativne mere. Kao prvo, nedovoljna politika komunikacija može biti uzrok za neželjeni imidž, kao drugo moraju se preneti i promene usluge. Za stvaranje i oblikovanje imidža u marketingu nude se iz palete instrumentarijuma marketinga, pre svega, komunikativne mere. Imidž nije statički fenomen, već stalna dinamika. On je rezultat stalnog procesa komunikacije između pošiljaoca i primaoca. Kao mediji za komunikaciju služe štampa, radio, TV itd., ali i direktan kontakt između predmeta imidža i kupca. Važne komunikativne mere za politiku imidža su kampanje imidža i događaji.

Kampanje imidža većinom pokušavaju da sa kratkim izrekama („sloganima“) komuniciraju suštinske komponente („imidž poruka“). Tako se slogan razvija u vezi sa specifičnom kampanjom. Primeri slogana za imidž kampanju su: „Španija: sve pod suncem“; „Aruba: vi ste naš jedini posao“; „TUI: lep odmor - zaslužili ste ga“; „NUR: Necker-mann čini moguće“.

Događaji se često posmatraju kao prigodna mera imidža. Tako su npr. posebno prigodni međunarodni događaji (svetska prvenstva u raznim sportovima, Olimpijske igre itd.) da se izgradi međuna-

Slika 14-10 Stvarni i idealni imidž jednog restorana[140]



rodni imidž. Međutim, događaji mogu, ako su neuspješni, svakako da imaju negativan uticaj na destinaciju.

Za **sprovođenje** mera imidža treba preduzeti odgovarajuće kadrovske, vremenske, finansijske i organizacione mere, kao i kod ostalih instrumenata komunikacije. U organizacionom domenu posebno je problematičan nosilac mera imidža u turizmu. Pošto ukupni turistički proizvod stvara mnoštvo nosilaca usluge, to brojni nosioci doprinose i stvaranju imidža. S druge strane, imidž destinacije se može posmatrati kao zajedničko ili javno dobro, za koje nije moguće direktno zaračunavanje pojedinačnih udela u uslugama ili imidžu. Stoga su mere imidža zadaci javnog nosioca ili makromarketinga. Sa vremenskog aspekta treba posebno ukazati na dugoročnost procesa promene imidža. Imidž je višeslojna i kompleksna šema odnosa i generalno se stvara sporo, u vrlo dugom periodu, a gubi veoma brzo. On se ne može promeniti kratkoročnim merama, npr. jednom propagandnom kampanjom.

21.4 Razlozi za promenu identiteta

Postoje mnogi razlozi zašto se organizacije odlučuju da menjaju CI: zastarelost, promena ili razvoj poslovanja, diferencijacija, ujedinjenje različitih aktivnosti, stvaranje imidža, interna motivacija i dr.

Postojeći identitet može izgledati **staromodno** i može se smatrati da ima suprotan efekat na javnost, koja ga posmatra kao znak organizacije koja daleko zaostaje iza savremenih zbivanja. Rešenje u ovom slučaju može biti suptilno redizajniranje postojećeg identiteta da se osveži i modernizuje, bez gubljenja njegove esencijalne prepoznatljivosti.

Neke firme smatraju da njihovi postojeći identiteti nisu više primereni, zbog načina na koji se **razvija njihovo poslovanje**. Ulaženje u nova područja delatnosti, koja su manje ili više povezana sa postojećim, merdžeri i akvizicije, razne vrste alijansi i privatizacija mogu biti povod za promenu CI.

Što tržišta postaju sve konkurentnija, to organizacije sve više teže da se **diferenciraju** od konkurencije. Mada se ovo očito obavlja na nivoima proizvoda i promocije, radi se i preko CI.

Velike firme koje se angažuju u širokoj lepezi aktivnosti treba da postignu finu ravnotežu između, s jedne strane, izvesnog stepena autonomije svake SPJ i njihovog posmatranja kao specijalista za svoju oblast, i amrel stila CI, s druge strane, koji omogućava SPJ da zadrži svoje ime i karakter, ali se očito uvlače sve pod **unificiran kućni stil**, koji označava njihovu međusobnu povezanost.

22 SPONZORSTVO

22.1 Pojam i ciljevi sponzorstva

U vezi sa PR sve se više diskutuje i praktikuje novi instrument komuniciranja - sponzorstvo. **Komercijalno sponzorstvo** obuhvata sistematsko pomaganje lica, organizacija ili priredbi u sportskoj, kulturnoj ili socijalnoj odnosno ekološkoj oblasti putem novca, stvari ili usluga radi postizanja ciljeva marketinga i komuniciranja. Simpatije i interesi, kojima sponzorisan uzvraćaju, trebalo bi da se prenese na sponzora. Ovim saglašavanjem za uzvraćanje usluge, sponzorstvo se razlikuje od **mecenstva** (pokroviteljstva, donacija, davanja darova), kod kojeg preduzeće pruža svoju podršku ne očekujući neku ekonomsku korist.[141] Sponzorstvo počiva na principu usluge i protivusluge („daj da bi dobio”). Sponzor stavlja sponzorisanom na raspolaganje novac, stvari i/ili usluge, a zauzvrat dobija protivuslugu, koja treba da doprinese ostvarivanju cilja marketinga. Iz ugla sponzorisanog time se dolazi do instrumenta finansiranja, a iz ugla sponzora do komuniciranja.[142]

Između sponzorstva i pokroviteljstva postoji jasna razlika. **Pokroviteljstvo** je davanje poklona u bilo kojoj formi, bez namere da se utiče na komercijalni uspeh preduzeća. Pokroviteljstvo je dobrovoljna i besplatna usluga, koja se sastoji od novca ili stvari, a da se za to od primaoca ne očekuje protivusluga. Primeri mogu biti pružanje podrške lokalnoj bolnici. **Sponzorstvo** traži nešto zauzvrat - makoliko to moglo biti indirektno - za uložena sredstva, iako se tu uglavnom radi pre o stvaranju imidža nego prodaji proizvoda kao takvog. Važan je osnovni princip sponzorisanja: nasuprot usluge sponzora uvek stoji tačno definisana protivusluga sponzorisanog. Ovaj uslužni paket se reguliše ugovorom. Uprkos ove poslovne orijentacije, sponzorstvo može uključiti samo indirektni uticaj na ciljni auditorijum. Ime sponzora može biti samo uzgredno prisutno, bez pominjanja proizvoda i usluga uopšte. Efekat na prodaju je, prema tome, često nejasan.

Mada neko sponzorstvo iza sebe može imati i altruističke pobude, njegova glavna svrha je da generira pozitivne stavove vezivanjem imena preduzeća sa sportom, umetnošću, kulturom, naukom, ekološkim, humanitarnim akcijama ili nekim drugim aktivnostima. Izlaganjem medijima, mnoge takve aktivnosti donose koristi sponzoru. Preduzećima treba da budu jasni razlozi trošenja novca na sponzorstvo. Pet glavnih **ciljeva** sponzorstva su sticanje publiciteta, kreiranje mogućnosti zabave, pospešivanje povoljnih asocijacija vezanih za marku i

preduzeće, poboljšanje odnosa sa zajednicom i stvaranje mogućnosti za promociju.[143] Kao mogući ciljevi sponzorstva, pored ekonomskih veličina (prodaja, dobit i tržišno učešće), mogu se navesti i psihološki ciljevi (povećanje poznatosti, poboljšanje imidža, negovanje kontakta, motivacija zaposlenih i potvrđivanje društvene angažovanosti i odgovornosti).[144] Ovi ciljevi se mogu ostvarivati u lokalnim, nacionalnim ili međunarodnim okvirima, zavisno od raspoloživih resursa.

Sponzorstvo pruža izdašne mogućnosti za *kreiranje publiciteta* u medijima. Svetski događaji kao što su značajni turniri u fudbalu, odbojci, košarci, tenisu, golfu nude platformu za globalno medijsko pokrivanje. Sponzorstvo takvih događaja može obezbediti izlaganje marke milionima ljudi. Sponzorstvo sa svojim mogućnostima publiciteta može dovesti do značajnog pomeranja svesnosti. Na primer, sponzorstvo fudbala u V. Britaniji od strane Canona podiglo je nivo svesnosti imena marke među muškarcima od 40% na 85%.

Glavni cilj mnogih sponzorstva je *stvaranje mogućnosti za zabavu* kupaca i trgovine. Sponzorstvo muzičkih, pozorišnih i sportskih događaja može biti posebno efektno. Prisustvo sponzorisanim događajima može biti iskorišćeno za nagradu uspešnog zaposlenog osoblja.

Treći cilj sponzorstva je *kreiranje povoljnih asocijacija za marku i preduzeće*. Marlborovo sponzorstvo moto trka i Budweiserovo sponzorstvo TV programa koji prikazuje američki fudbal još više jačaju njihove snažne imidže.

Sponzorstvo škola, na primer, davanjem personalnih kompjutera i podržavanje programa lokalne zajednice može da pospeši društveno odgovornu reputaciju firme. *Uspostavljanje odnosa sa zajednicom* je čest cilj sponzorstva kako industrijskih tako i potrošačkih firmi u mnogim zemljama.

Sponzorisanani događaji pružaju idealnu *priliku za promovisanje* marke preduzeća. Prisutnom auditorijumu mogu se prodavati majice, kape, torbe, olovke itd. koje nose logo preduzeća pored imena manifestacije koja se sponzorise.

Prioriteti ciljeva se različito ispoljavaju u zavisnosti od forme sponzorstva. Tako u oblasti sporta, pored ciljeva imidža, veliki značaj ima i jačanje stepena upoznatosti. U oblasti kulture u središtu je negovanje kontakata sa grupama koje su relevantne za preduzeće i motivacija zaposlenih, dok je pri socijalnom i ekološkom angažovanju u prvom planu prikazivanje društvene odgovornosti preduzeća.

Aranžman sponzorstva obuhvata obično propagandu uključujući direktnu poštu, promociju prodaje i ličnu prodaju na samom događaju. Takođe

uvodi još jedan oblik marketinga odnosa, spajajući događaj, njegove učesnike i firmu koja je sponzor.

Komercijalno sponzorstvo sportskih i kulturnih događaja nije novi fenomen. Aristokrate u starom Rimu sponzorisele su borbu gladijatora i trke čezu. Pre preko 2000 godina, bogati Atinjani su potpisivali dramske, muzičke i sportske festivale.

22.2 Razlozi za rast sponzorstva

Sponzorstvo je, kao alternativa promocije, počelo rapidno da dobija na popularnosti tokom 1980-ih godina, kada su se izdaci za sponzorstvo povećavali brže nego za propagandu i unapređenje prodaje. Na porast komercijalnog sponzorstva uticalo je nekoliko faktora, kako na strani tražnje (sponzor) tako i na strani ponude (sponzorisani). Glavni faktori na strani sponzora su eskalacija troškova propagandnog prostora zajedno sa simultanim smanjenjem u efikasnosti propagande, zabrana propagiranja za određene industrije (npr. alkohol, duvan) i želja kompanija za tešnjom interakcijom sa (potencijalnim) kupcima. Na strani sponzorisananih to su stalno povlačenje javnog sektora iz kulturnih i sportskih aktivnosti, sve veći zahtevi za dodatnim sredstvima zbog viših standarda (npr. viši zahtevi za bezbednošću) i mogućnosti zajedničkog marketinga (širi publicitet, jačanje marke sponzorisanog putem ko-brandiranja):[145]

1. Restrikcije vlade na propagandu duvana i alkohola. Zabrana propagande duvana na radiju i TV i sve veća nespremnost izdavača novina i časopisa da prihvate štampane propagandne poruke za alkoholna pića i proizvode od duvana navela je ljude iz marketinga da tragaju za alternativnim promotivnim medijima.

2. Eskalacija troškova tradicionalnih propagandnih medija. Komercijalna sponzorstva se sve više posmatraju kao veoma uspešna (sa aspekta troškova) sredstva marketinga u poređenju sa tradicionalnom propagandom.

3. Povećanje aktivnosti u slobodnom vremenu i sportskih događaja. Mediji koji pokrivaju ove događaje, u stvari, omogućavaju firmama da koriste sponzorstvo kao sredstvo za kontaktiranje specifičnih ciljnih tržišta.

4. Veće medijsko pokrivanje sponzorisananih događaja. Medijsko pokrivanje sportskih i kulturnih aktivnosti, posebno na radiju i TV, postalo je mnogo intenzivnije u novije vreme, što je povećalo zahteve za sportskim programima. Kao posledica toga, sponzori dobijaju još veću ekspanziju za svoj novac.

5. Sve veći globalni uticaj medija. Svako ko posmatra teniski turnir u Wimbledonu, svetsko pr-

venstvo u fudbalu ili auto trke Formule 1 preko televizije, zna da sponzorstvo nije ograničeno samo na tu zemlju, gde se događaji odvijaju, nego ih vidi ceo svet. Globalne firme uočavaju sponzorstvo kao uspešan put da dopru do međunarodnog auditorija na način koji je univerzalno razumljiv.

6. Dokazana efektivnost sponzorstva. Firme sve više i više shvataju da sponzorstvo funkcioniše. Ulaganja u sponzorstvo, koja su adekvatno planirana, vezana za unapred određene ciljeve i usmerena na određena ciljna tržišta mogu da obezbede veoma uspešne marketing kontakte. Pored toga, sponzorstva predstavljaju alternativu za povećanu zagušenost vezanu za propagandu i direktnu poštu.

Iako su sponzorstvo i klasična propaganda oblici bezlične prodaje, oni su više međusobno različiti nego što su slični. Glavne među ovim razlikama su stepen kontrole sponzora u odnosu na onaj kod propagande, priroda poruke, reakcija auditorijuma i merenje efektivnosti.[146] Sponzorstvo nije zamena za ostale oblike promocije, već samo njihova dopuna.

22.3 Vrste sponzorstva

U praksi se nailazi na mnoštvo različitih *pojavnih formi sponzorstva*. [147] Strukturiranje se može obaviti prema dimenzijama oblasti, vrsta i formi sponzorstva. Pri tome se mogu kao oblasti sponzorstva razlikovati *sportsko, kulturno, društveno i ekološko sponzorstvo*. U okviru ovih oblasti mogu biti podržani pojedine osobe, grupe, priredbe ili cele organizacije odnosno institucije (forme sponzorisanja).

I u *turizmu* se pojavljuju različite mere sponzorstva, pri čemu se svakako do sada nije govorilo o nekom posebnom „sponzorstvu u turizmu”. Sponzorstvo u turizmu predstavlja presek, u kojem su zastupljene sve četiri oblasti, mada delom sa drugim značajem i težinom.

U novije vreme sve više dobija na značaju nova forma *sponzorisanje programa na TV*. Pod tim se podrazumeva sponzorisanje televizijskih prenosa ili pojedinih poruka i serija, čije prikazivanje sufinansira preduzeće. Kao protivusluga, pre i posle programa pojavljuje se logo i ime sponzora u maksimalnom trajanju od 5 sekundi. Cilj sponzorstva programa je povećanje poznatosti i aktueliziranje imidža.

Odluka o učešću u sponzorstvu ima u načelu strategijski karakter. Stoga je neophodna pažljiva analiza i planiranje sponzorstva. Najveći deo aktivnosti sponzorstva (oko 2/3) odnosi se na najstarije i najznačajnije sponzorstvo - *sportsko sponzorstvo*. Sport je vodeći tip sponzorstva zbog toga što pri-

vlači širok auditorijum, pruža mogućnost za identifikovanje i dosezanje često velikog broja ljudi koji dele zajedničke karakteristike i kod brojnih sportskih događaja veoma je visoka mogućnost da sponzor bude primećen zbog trajanja svakog događaja (npr. Olimpijske igre ili Svetsko prvenstvo u fudbalu). Ovde se podrška može odnositi na sportske saveze, sportska društva, sportske priredbe, pojedine sportiste, timove, sportske talente itd. U aktivnosti sponzorstva u oblasti sporta ubrajaju se, na primer, *finansiranje sportskih događaja* (npr. teniskog turnira French Open od Perrier France, svetskog kupa u ragbiju od Heinekena), pri kojima se teži pozitivnom efektu prenošenja imidža na preduzeće koje je sponzor. Veliko interesovanje za sport i široko prihvatanje mnogih vrsta sportova su pogodna osnova za ostvarivanje ciljeva upoznatosti i imidža sponzora kod publike. I *podrška timovima* (svojevremeno npr. Bayern München i AC Milan od Opela, Manchester United od Sharpa) ili *pojedinih sportistima* (svojevremeno npr. Borisa Beckera od Fabera), čija se protivusluga sastoji uglavnom od reklama na dresovima, reklama na sportskim aparatima i sl. spadaju u tipične aktivnosti sponzorisanja sporta.[148] Kada se sponzoriše sport, pojmovi kao što su mlad, dinamičan i sl. moraju da odgovaraju imidžu sponzora, a ako se podržava masovni sport sponzor sebe prezentira kao nekoga ko je posebno popularan, u kontaktu sa narodom i neko ko pospešuje zdravlje.

Sponzorisanje kulture se principijelno može odnositi na sve *vrste umetnosti*: dramsku, muzičku, likovnu, literarnu, filmsku i multi-medijalnu. Ako se oblasti umetnosti sistematizuju prema *organizacionim jedinicama*, onda se može napraviti podela na: pojedinačne umetnike (npr. slikar, arhitekta, muzičar, igrač, dizajner), umetničke grupe (npr. orkestri, horovi, ansambli itd.) i umetničke institucije odnosno organizacije (npr. muzeji, galerije, teatri, koncertne kuće, umetničke galerije itd.). Sponzorstvo umetnosti odnosi se obično na pojedine umetničke predmete, umetničke projekte ili umetničke događaje (npr. koncerti, turneje, izložbe, muzejske postavke, književne večeri itd.).[149] Neki autori ovde svrstavaju i sponzorisanje obrazovanja i nauke, a drugi opet u društvenu oblast. Mogu se sponzorirati škole, univerziteti ili druge obrazovne institucije putem ulaganja u udžbenike, istraživačke projekte, opremu istraživačkih instituta ili stipendije posebno obarenih učenika i studenata. Ove oblasti podržava sponzor, koji ima priliku da propagira u i sa ovim pojedincima, grupama i institucijama. Ovde je primarni cilj stvaranje lokalnog ili regionalnog goodwilla za preduzeće i negovanje kontakta.

Akcije sponzorstva u društvenoj oblasti se odnose na humanitarne akcije, humanitarne priredbe, humanitarna udruženja i pružanje razne vrste pomoći i podrške nemoćnim pojedincima, organizacijama i institucijama u društvu. Tako se mogu podržavati ustanove ili organizacije koje se brinu za decu, žene, starije osobe, bolesne, ometene u razvoju, beskućnike ili druge grupe kojima je pomoć potrebna i nude važne društvene usluge. Tu spadaju poznate, nacionalne dobrotvorne organizacije kao i mala udruženja, koja se bave specijalnim lokalnim problemima. I javne institucije, kao što su bolnice, dečji vrtići, domovi za stare sve se više oslanjaju na razne vrste sponzorisavanja i doniranja.

Akcije u ekološkoj oblasti obuhvataju ekološke inicijative, ekološka udruženja, ekološke akcije, ekološke fondacije. Sponzoru se, pri tome, pruža prilika da demonstrira društvenu i društveno-političku odgovornost preduzeća u javnosti. U današnje vreme ekološko sponzorstvo ili sponzorisavanje koje se odnosi na zaštitu okruženja, kako se još naziva, je globalno posmatrano bez sumnje najvažniji društveno-politički zadatak. Sponzorisavanje okruženja pomaže da se suprotstavimo zagađenju tla, vode i vazduha i sačuvamo dragocene prirodne resurse. I ovde se, kao i u slučaju društvene oblasti, preduzeću pruža prilika da javnosti demonstrira svest o svojoj društvenoj odgovornosti.[150]

U novije vreme na široko prihvatanje naišao je **plasman proizvoda i usluga**. Sponzorstvo i plasman ispunjavaju istu svrhu, naime da učine poznatim i poželjnim proizvode i usluge. Plasmani se ostvaruju pri proizvodnji filma (npr. u smislu ciljanog unošenja marke proizvoda kao rekvizita u radnju nekog filma), TV produkcijama, muzičkim video spotovima, kod video i kompjuterskih igrice. Za turizam je od posebnog značaja **plasman lokacije**, gde se filmska i TV proizvodnja svesno obavljaju u određenom turističkom regionu, kako bi ovaj mogao bolje da se proda.

Turistička preduzeća (kao npr. Lufthansa, AD-AC, TUI itd.) mogu se, s jedne strane, naći na strani sponzora. To odgovara sasvim uobičajenoj formi sponzorstva od strane preduzeća i ne predstavlja nikakvo specifično sponzorstvo u turizmu. S druge strane, turističke institucije se nalaze na strani sponzorisanih organizacija, između ostalih destinacije i zajedničke turističke institucije (muzeji, pozorišta, događaji). Ponekad su turističke organizacije zastupljene na obe strane sponzorstva.

Ako bi se govorilo o samostalnom sponzorstvu turizma, onda bi se pod tim podrazumevala podrška turističkim destinacijama ili njihovim delovima („sponzorisavanje turističke destinacije”). Oblast tu-

rizma se u društvu povezuje sa vrlo pozitivnim vrednostima (opuštanje, zdravlje, priroda, odmor, oporavak, slobodno vreme itd.). Uz to, sa svojim PR i propagandom, ona nudi široku platformu za potencijalne sponzore. Dalje, turističke zajednice pate od permanentnog nedostatka finansijskih sredstava, tako da pokazuju prvorazredni interes za sponzorstva. One mogu putem finansijske pomoći kroz sponzorstvo da organizuju mnoge aktivnosti (npr. u oblasti sporta, kulture, socijalnoj i okruženja), koje inače ne bi mogle da se finansiraju. I partnerstvo privatnih preduzeća i turističkih destinacija pruža nove mogućnosti za kontaktiranje ciljnih grupa - kako sa aspekta sponzora, tako i sponzorisane destinacije.

Većina mera turističkog sponzorstva može se pripisati najvećim oblastima: sportsko, kulturno i društveno sponzorstvo. U vezi sa ovim interesantno je uzajmno delovanje (sponzorisanih) priredbi kao i poznatih umetnika iz regiona i turističkih efekata.

22.4 Izbor i ocena događaja ili programa za sponzora

Izbor događaja ili programa za sponzora treba izvršiti odgovaranjem na seriju pitanja:[151]

- **Ciljevi komuniciranja:** razlozi za preduzimanje sponzorstva bili su naširoko diskutovani u literaturi i potvrđivani putem empirijskih istraživanja. Postavljaju se pitanja: Šta nastojimo da postignemo? Tragamo li za svesnošću ili imidžom, poboljšanjem u odnosima sa zajednicom ili mogućnostima za zabavu? Može li karakter događaja da udovolji željenom imidžu marke?

- **Ciljno tržište:** koga pokušavamo da privučemo? Da li je to trgovina ili krajnji kupci? U kojoj meri profil baze naših kupaca udovoljava verovatnom auditorijumu sponzorisanih događaja ili programa?

- **Rizik:** koji su rizici s tim u vezi? Kakve su šanse da događaj ili program može da izazove neprijatan publicitet (npr. huliganstvo fudbalskih navijača kalja imidž sporta i sponzora)? U kojoj će meri prekid ugovora o sponzorstvu izazvati loš publicitet (npr. značiti zatvaranje pozorišta)?

- **Promotivne mogućnosti:** kakve su potencijalne mogućnosti unapređenja prodaje i publiciteta?

- **Prošli podaci:** ako je događaj ili program bio pre sponzorisani, kakvi su bili rezultati? Zašto se povukao raniji sponzor?

Za **ocenu rezultata** sponzorstva koriste se neke od istih tehnika kojima se meri efektivnost propagande. Međutim, razlike između ove dve promotivne alternative često zahtevaju neke jedinstvene teh-

nike istraživanja. Mali broj sponzora pokušava da poveže ulaganja u sponzorstvo sa prodajom. Uprkos impresivne gledanosti specijalnih događaja kao što su svetska prvenstva gotovo u svim sportovima i Olimpijske igre, ovi događaji ne moraju dovesti do povećanja prodaje. Drugi sponzori mere poboljšanje poznavanja marke i imidža kao indikatora efektivnosti; oni sprovode tradicionalne ankete pre i posle događaja da bi obezbedili ove informacije. Neki sponzori, opet, mere uticaj njihovog marketinga događaja u izrazima PR. Obično se broje iseći iz štampe koji prikazuju ime ili logo sponzora i onda se taj broj prevodi u ekvivalentne troškove propagande.[152]

23 MARKETING DOGAĐAJA

23.1 Pojam, karakteristike i vrste događaja

Marketing događaja je novi instrument komuniciranja preduzeća, koji potrošačima - koji su zasićeni informacijama - nudi nešto „interesantno” u njihovom selektivnom zapažanju. Još uvek nema opšte prihvaćene definicije ni jasnog razgraničenja ovog instrumenta sa ostalim instrumentima komunikacije, na primer sponzorstvom ili sajmovima i izložbama. Nema jasno definisane deskripcije šta predstavlja događaj. Većina ljudi povezuje događaje sa velikim sportskim takmičenjima, koncertima u areni i festivalima različite vrste. Međutim, termin **događaj** može da se koristi za vrlo širok spektar događaja u brojnim različitim arenama, kao što su sport-ske, muzičke, kulturne, izložbene, sajamske, kongresne itd. Pojam događaj je subjektivan i nejasan; on nastaje u glavi onoga ko ga doživljava.

U svakodnevnom govoru, događaj označava „sve što se dogodi, posebno nešto važno i neobično”. U ovom smislu, popularni govor ne pravi razliku između slučajnih i planiranih događaja. Za svrhe marketinga u turizmu samo su ovi poslednji pogodni.

Događaji - bez obzira da li se radi o sportskim, muzičkim, religioznim, turističkim ili nekim drugim događajima - poseduju brojne specifične **karakteristike**: [153]

- Oni su **planirani ili veštački kreirani događaji**, koji su obično organizovani od neke vrste organizacije (npr. kompanije, asocijacije, kluba, crkve). Obično imaju **scenario** prema kojem je zamišljeno da se obavljaju. Slučajni razvoji događaja su uglavnom nenameravani.

- Događaji se osmišljavaju kao **jedinstveni doživljaji (iskustva)**. Oni svoju jedinstvenost izvlače iz njihovog potpunog nepodudaranja u odnosu na vreme (oni se ne događaju svakog dana) i putem

njihovog specijalnog konteksta, kao što su prenos predstave (npr. poznatog umetnika) ili preko specijalne lokacije (npr. prezentacija proizvoda na vrhu planine).

- Događaji obično **kombinuju** brojne estetske discipline kao što su muzika, izvođačke umetnosti, rasveta, sportovi itd. u jednu celinu.

- Događaji prenose osećanje **zajedništva** (pripadanja grupi) i **ekskluzivnosti**. Zajednički doživljaj događaja doprinosi okupljanju auditorijuma događaja kao „velike porodice” i diferencira ih od onih koji nisu prisutni. Događaji se, prema tome, mogu posmatrati kao važni blokovi za izgaradnju nečijeg **identiteta**.

- Većina događaja je **monotematskog** karaktera. Oni obično adresuju jednu pojedinačnu potrebu ili više ili manje jasno specificiranu ciljnu grupu. Primeri ovog fokusiranja se mogu naći kod sportskih događaja i koncerata, ali i kod događaja određenih podkulturnih grupa.

- Poslednje, ali ne i najmanje važno, **interaktivnost** je ključno obeležje događaja. Interakcija se može, na primer, dogoditi između glavne atrakcije događaja (npr. umetnika) i auditorijuma, između posetilaca događaja i, naravno, između sponzora događaja i posetilaca.

Neki događaji, kao što su rock koncerti ili sportski mečevi, traju samo nekoliko sati. Međutim, ima obilje primera događaja koji se protežu tokom cele godine, kao npr. evropski grad kulture. Jedan veliki događaj može da obuhvati brojne različite događaje. Međutim, zajedničko za sve događaje je da su vremenski ograničeni - imaju svoj početak i kraj. Oni se, na izvestan način, razlikuju od redovne ponude muzeja, zabavnih parkova, pozorišta itd. Međutim, u vreme kada se muzeji i institucije kulture sve više bave sa privremenim izložbama ili gostujućim ansamblima, sve je teže razlikovati ponude privremenih i redovnih događaja. Razlika se može napraviti samo od slučaja do slučaja.

Da li se radi o velikom ili malom događaju, odnosno veličina događaja može se izmeriti koristeći brojne različite varijable, kao što su broj posetilaca, prihod od organizacije događaja, turistički ekonomski prihod, interesovanje medija itd. Postoje događaji sa milionima posetilaca i događaji sa manje od sto posetilaca. Ono što se u jednom kontekstu može smatrati kao mali događaj, u drugom kontekstu se može smatrati velikim. Percepcija šta konstituiše događaj može, u ovom smislu, zavistiti od konteksta (npr. da li se događaj odigrava u velikom gradu ili malom mestu). U velikom gradu verovatno postoje brojne povremene aktivnosti koje se čak i ne smatraju događajima. To mogu biti iz-

ložbe u bibliotekama, mali koncerti, sportski susreti niskog nivoa. U manjem mestu se ovaj tip aktivnosti može posmatrati kao događaj i čak može biti fokus pažnje lokalne turističke organizacije i lokalnih medija.

Pri tome posebno iznenađuje nepraviljenje jasne razlike između *događaja* i *marketinga događaja*. Marketing događaja se javlja uvek kada preduzeće prenosi poruku u formi događaja koji se može direktno doživeti. Marketing događaja, prema tome, označava korišćenje događaja kao sredstva ili medija za komunikaciju u okviru instrumenata komunikacije propagande, unapređenja prodaje, PR ili interne komunikacije.

Za dalje razmatranje marketinga događaja kao samostalnog instrumenta komunikacije preduzeća neophodno je napraviti razliku između događaja kao sredstva za komunikaciju i marketinga događaja kao instrumenta komunikacije.

Događaj se može definisati na sledeći način: događaj je posebna priredba, specijalni doživljaj ili čak nešto neponovljivo, što se multisenzitivno doživljava na mestu od odabranih učesnika i pri tome može da služi kao platforma za komunikaciju i prezentaciju proizvoda, usluga ili preduzeća. Na taj način događaji se mogu smatrati u celosti kao komunikaciono sredstvo unutar komunikacionih instrumenata unapređenja prodaje, PR, sponzorstva, sajмова i izložbi, kao internih komunikacija. Pitanje je kada se događaj može smatrati kao sredstvo samostalnog komunikacionog instrumenta marketinga događaja. Pod *marketingom događaja* se podrazumeva ciljno usmereno, sistematski planirano organizovanje, insceniranje i kontrola događaja kao platforme prezentacije proizvoda, usluge ili preduzeća koja je orijentisana na doživljaj i dijalog, tako da se putem emocionalnih i fizičkih stimulansa mogu izazvati snažni procesi aktiviranja u vezi sa proizvodom, uslugom ili preduzećem sa ciljem prenošenja poruka koje preduzeće usmerava.[154]

Značajno obeležje marketinga događaja je njegova izrazita *orijentacija na dijalog i interakciju*. Događaji omogućavaju neposredne kontakte sa prisutnim potrošačima, koji se - sa svoje strane - nalaze u ugodnoj, opuštenoj situaciji. To ima veliki uticaj na delovanje komunikativnih poruka.

Kao centralni kriterijum za razlikovanje marketinga događaja od ostalih instrumenata komunikacije, u literaturi na nemačkom govornom području, je *polazište iniciranja, organizovanja događaja*. U okviru *marketinga događaja*, samo preduzeće organizuje priredbu koja je usmerena na ciljnu grupu, u čijem središtu - pored posebnog događaja - stoji preduzeće sa svojim predmetom komunikacije. Od

toga treba razgraničiti *sponzorisanje događaja*, kod kojeg se događaji koji su inicirani sa strane koriste za to da se ostvare ciljevi komunikacije. Prema tome, dok kod sponzorisanja događaja sponzor učestvuje u priredbi koja je inscenirana od nekoga sa strane, koja bi se inačemogla održati i bez učešća sponzora, sprovođenje događaja u okviru marketinga događaja omogućeno je tek preko sponzora. U literaturi na engleskom govornom području nije prisutno razlikovanje sponzorisanja događaja i marketinga događaja u ovoj formi. U oba slučaja govori se većinom o sponzorisanju događaja, bez obzira da li je firma samo sponzor ili organizator događaja.

Događaji su interaktivni. Ciljne grupe mogu biti uvučene u događanja. U principu, svaka promocija, svako sponzorisanje ili svako uvođenje novog proizvoda može se - korišćenjem marketinga događaja - učiniti nezaboravnim doživljajem imajući u vidu proizvod i/ili firmu. Time postaje jasno koliko su fluidne granice između sponzorstva događaja i marketinga događaja. Prema tome, ukoliko preduzeće sponzorise neku manifestaciju i pri tome uspostavlja vezu sa svojim proizvodima, to se može označiti kao marketing događaja.[155]

U suštini, prodavci imaju dve opcije za razvoj događaja za svrhe njihovog marketinga. Oni mogu bilo da kreiraju sopstvene događaje ili da se pridruže postojećem događaju putem sponzorstva (mora se primetiti da je za mnoge savremene događaje distinkcija između ovo dvoje postala nešto kao problem pile ili jaje). Sa napredovanjem sponzorstva, granice između marketinga događaja i sponzorstva događaja postaju sve više nejasne.

Na taj način marketing događaja može da podrži i dopuni „klasične”, najčešće bezlične instrumente komuniciranja - propagandu, unapređenje prodaje i PR. S druge strane, marketing događaja je takođe u stanju da posluži kao osnova za integrisano angažovanje klasičnih instrumenata komunikacije. U ovom smislu, marketing događaja se može označiti i kao sveobuhvatan, ali pre svega kompleментарan instrument politike komunikacije.

Uspešan marketing događaja se zasniva - kao i angažovanje drugih instrumenata komunikacije - na strategijskom fundiranju u okviru sveobuhvatnog koncepta komunikacije. Pored definisanja cilja događaja, ciljne grupe i suštine sadržaja događaja, treba - između ostalog - osigurati *umrežavanje planiranog događaja sa ostalim instrumentima politike komunikacije*.

Kao *ciljevi* komunikacije koji se mogu ostvariti putem marketinga događaja vezani za preduzeće ili pojedine proizvode, odnosno marke navode se stva-

ranje, stabilizacija i jačanje poznatosti; stvaranje, negovanje ili modifikacija imidža, odnosno simpatije; profiliranje i diferenciranje u odnosu na konkurente; jačanje lojalnosti i motivacije kupaca; negovanje kontakta, kao prikaz (opis) orijentacije na dijalog. Centralni cilj je svakako prezentacija preduzeća i proizvoda u formi koja je orijentisana na doživljaj. Pri tome se namerava uspostaviti aktivan razgovor (dijalog) sa ciljnom publikom, kojim treba da se ostvari pozitivan uticaj na imidž.

Marketing događaja se može, u osnovi, koristiti za komunikaciju sa **ciljnim grupama unutar preduzeća** (zaposleni, posebno prodajna operativa na terenu), kao i sa **eksternim ciljnim grupama** (tržišni partneri, vođe mišljenja, multiplikatori, potencijalni ili sadašnji potrošači i interesenti, kao i šira javnost).

Događaji unutar firme su usmereni na rukovodioce i zaposlene na svim hijerarhijskim nivoima, kao što su, na primer, konferencije prodajne operative na terenu, početne manifestacije uvođenja novog proizvoda, prezentacije trgovcima, kao i skupština akcionara, jubileji ili interne proslave/svečanosti, dan „otvorenih vrata”. **Događaji van firme** su usmereni na ciljnu grupu koju čine potrošači i ključni kupci, a relevantne vrste priredbi su, na primer, sajmovi, izložbe, putujuće prezentacije, konferencije za štampu, seminari/simpozijumi/kongresi i sponzorisanje događaja (po pravilu, sportskih događaja, muzičkih i kulturnih priredbi).

Za oblikovanje marketinga događaja važni su izbor termina, izbor mesta za priredbu, odluka o medijima i tehnici koji će se koristiti, izbor aktera, catering (snabdevanje hranom i pićem). Za izbor mesta (*lokacije*) odigravanja događaja treba, između ostalog, razmotriti ekskluzivnost, odnos prema tipu i sadržaju događaja, infrastrukturu, komfor, imidž, mogućnosti prezentacije, tehničku opremljenost, prostor, geografski položaj, klimu, bezbednost, kapacitet, troškove, odredbe i propise o korišćenju itd.

U zavisnosti od vrste i cilja priredbe, insceniranje doživljaja događaja može da pokaže karakter koji je snažnije informaciono orijentisan ili podržavajući karakter. Za kreativno oblikovanje događaja na raspolaganju su **mnogobrojni instrumenti**: između ostalog, moguće su multimedijalne prezentacije, video spotovi, šou programi, pa sve do bazara informacija u okviru događaja, koji su slični sajmovima.

Pored horizontalnog umrežavanja marketinga događaja sa ostalim instrumentima komuniciranja, u vezi sa ovim od presudnog značaja je, pre svega, **vremenska usklađenost njihovog angažovanja**. Pri

tome se mogu razlikovati mere koje prethode, prate ili idu iza događaja. Mere propagande i PR su pogodne u fazi koja prethodi, pre svega za to da pobude interes za manifestaciju i da kod ciljne grupe izazovu potrebu da „bude tu”. Mediji su tu u svojoj funkciji kao multiplikator da rano informišu o „posebnosti” događaja. Mere koje prate manifestaciju su, pre svega, mere interaktivne i direktne komunikacije. Različiti aspekti događaja mogu se konačno prihvatiti i dalje razvijati u propagandnom nastupu preduzeća kao sidro za identifikaciju.

Priredbama ove vrste, pored plodne ideje, koja u izvesnoj meri kao konceptijski okvir obuhvata sve aktivnosti, potreban je **profesionalni menadžment**. Profesionalna organizacija događaja se smatra nužnom pretpostavkom za uspeh. Kao što uspeła priredba ostaje u prijatnom sećanju posetilaca u dugom periodu, tako će priredba koja ispolji organizacione slabosti, u mislima posetilaca stvoriti negativnu sliku i ostati u ružnom sećanju. S tim u vezi, danas se može ukazati na široku ponudu specijalnih agencija, kao što su, na primer, agencije za organizaciju kongresa, oblikovanje zasedanja/savetovanja, preuzimanje brige o gostima, pa sve do agencija za šou programe, koje sa svojom kadrovskom i tehničkom opremljenošću insceniraju multimedijalni i laserski šou, kao i koreografiju bine za specifični proizvod.

Za **merenje komunikativnog uspeha** događaja mogu se koristiti isti postupci kao i kod sponzorisanja. Mogu se koristiti opšti indikatori uspeha kao što su odjeci u štampi i prisustvo posetilaca, kontakt sa predmetom marketinga događaja tokom događaja. Pored toga, često postoji mogućnost da se učesnici posle priredbe pitaju o njihovim subjektivnim zapažanjima. Sadržaj upitnika se, u principu, odnosi na subjektivnu ocenu kreacije, koncepcije, organizacije, kao i realizacije elemenata inscenacije od strane učesnika. Anketiranje se može izvršiti i u formi pisanog upitnika, po mogućstvu anonimno, utoliko pre ukoliko se učesnici lično poznaju sa organizatorom događaja, odnosno ukoliko su saradnici ili zaposleni u preduzeću.[156]

Postoje različite forme marketinga događaja, koje se razlikuju pre svega putem vrste komunikacije koja se odnosi na pojedine ciljne grupe koje treba kontaktirati.

23.2 Događaj iz perspektive turizma

Pre četvrt veka termin **turizam događaja** nije široko, ako je uopšte i korišćen. Danas je turizam događaja važan i rapidno rastući segment međunarodnog turizma. Kao i sve forme putovanja od specijalnog interesa, i turizam događaja se mora posma-

trati sa obe strane: ponude i tražnje. Perspektiva potrošača zahteva da se odredi ko putuje radi događaja i zašto i takođe ko prisustvuje događaju dok putuje. Takođe želimo da saznamo šta radi i troši „turista događaja”. U ovaj pristup na strani tražnje uključena je ocena vrednosti događaja u promovisanju pozitivnog imidža destinacije, marketing mesta generalno i ko-brendiranje sa destinacijama.

Na strani ponude, destinacije razvijaju, potpomažu i promovišu događaje svih vrsta da bi zadovoljile višestruke *ciljeve*: da privuku turiste (naročito van sezone, povećaju potrošnju i dužinu boravka posetilaca), služe kao katalizator (za urbanu obnovu i poboljšanje infrastrukture i kapaciteta u turizmu destinacije), pospeše pozitivan imidž destinacije i doprinesu opštem marketingu mesta (uključujući kreiranje pozitivnog imidža, poboljšanje kvaliteta života i okruženja, privlačenje stanovnika i investitora) i da se animiraju specifične atrakcije ili arene (podsticanje prve i ponovne posete objektima, odmaralištima, atrakcijama).[157]

Događaji u turizmu mogu da posluže različitim *ciljevima*, pri čemu se - ako se ima u vidu *eksterno* delovanje događaja - može praviti razlika između: [158]

- povećanja poznatosti i atraktivnosti destinacije za posetioce i s tim povezano povećanje broja posetilaca, često i sa ciljem ujednačavanja sezone.
- izgradnja imidža preko dotičnog događaja („grad sporta”, „region kulture” itd.); veliki događaji su graditelji imidža modernog turizma.

Ali događaji imaju i važno *interno* delovanje, sasvim u smislu unutrašnjeg turističkog marketinga:

- atraktivnost mesta i kvalitet života za meštane,
- pospešivanje i održavanje faktora mesta, kao što su kulturna ponuda, sportska ponuda, razvoj mesta i privredni faktor (izvor prihoda).

Turistički događaji se ne mogu da izjednače sa turizmom događaja. Pod *turističkim događajima* se obično podrazumevaju specijalno inscenirani ili priređeni događaji ili priredbe ograničenog trajanja sa turističkom refleksijom. Shodno tome, događaji se karakterišu kao nešto što se događa jednom, nešto posebno ili retko, kratkotrajno (prolazno), veštačko, nasuprot permanentnih, trajnih, dugoročnih i prirodnih faktora turističke ponude. U novije vreme događaji ove vrste se sve više kreiraju, odnosno koriste za turističke svrhe, s jedne strane kao posledica rastuće konkurencije događaja između mesta, a s druge strane za mesta koja poseduju samo neznatne prirodne atrakcije.[159]

Turizam događaja se primenjuje na sve tipove događaja. Tipologija glavnih kategorija planiranih događaja koja se zasniva primarno na njihovoj for-

mi - tj. očiglednim razlikama u njihovoj svrsi i programu (neki su javne svetkovine, dok su drugi planirani za svrhe konkurencije, zabave, rasonode, biznisa ili socijalizacije) je sledeća:[160]

- *kulturne svečanosti*: festivali, karnevali, komemoracije, religiozni događaji, parade, tradicija.
- *politički i državni*: samiti, kraljevski događaji, inauguracije, politički događaji, VIP posete.
- *umetnosti i zabava*: koncerti, ostali performansi, izložbe, ceremonije dodele nagrada.
- *poslovni i trgovački*: mitinzi, konvencije, potrošačke i trgovačke priredbe, sajmovi, izložbe, tržišta.
- *obrazovni i naučni*: konferencije, seminari, radionice, klinike.
- *sportsko takmičenje*: amatersko/profesionalno, posmatrač/učesnik.
- *rekreativni*: sport ili igre radi zabave.
- *privatni događaji*: godišnjice, porodični praznici, venčanja, prijemi, druženja.

Između navedenih grupa događaja postoje preklapanja i međuzavisnosti: Olimpijske igre uvek obuhvataju umetničke festivale; periodični sporstki događaji su postali festivali; festivali obično uključuju sportske događaje, rekreaciju, prodaju, izložbe, koncerte; odmarališta, hoteli, objekti za rekreaciju i atrakcije su domaćini mnogim tipovima događaja.

Turistički događaji se ne mogu izjednačiti sa turizmom događaja, gde događaji postaju glavni motiv putovanja. Turistički relevantni događaji se karakterišu, pre svega, time da su oni bili povod privremene promene mesta posetioca događaja, većinom povezani sa jednim ili više noćenja. Ako, naprotiv, privremena promena mesta posetioca događaja nije neophodna, onda se ne može govoriti o direktnoj turističkoj relevantnosti događaja, pošto posetilac događaja ne preduzima nikakvo putovanje u turističko-naučnom smislu do priredbe.

Sa turističkog aspekta, događajima se smatraju specijalno aranžirane priredbe za domaćine i strance, koje su i turistički atraktivne, pa sve do turizma događaja, gde događaji postaju glavni motiv putovanja. Turizam događaja je termin koji se uglavnom koristi u literaturi iz oblasti turizma da opiše razvoj destinacije i strategiju marketinga da bi se realizovale sve potencijalne ekonomske koristi događaja. *Turizam događaja*, definisan sa aspekta ponude, je sistematsko planiranje, razvoj i marketing festivala i specijalnih događaja kao turističke atrakcije, katalizator razvoja i graditelj imidža za atrakcije i područje destinacije. Sa aspekta tražnje, to su tržišni segmenti koji se sastoje od onih ljudi koji putuju da prisustvuju događajima, ili koji mo-

gu biti motivisani da prisustvuju događaju dok su van kuće. Događaji su konačno od velikog značaja i za žitelje regiona u kojem se događaj odigrava, što ipak vodi samo do dnevnih izleta bez dodatnog noćenja.[161]

Turista događaja je osoba koja putuje u mesto van njenog uobičajenog kućnog okruženja da poseti događaj. Turisti događaja se mogu podeliti u kategoriju koja ima događaj kao svoj primarni motiv za putovanje i kategoriju za koju je glavni razlog bio poseta destinaciji, *isto tako kao i* poseta događaja.

U turizmu su događaji i marketing događaja jedan od najbrže rastućih parcijalnih segmenata palete turističke usluge. Turistička mesta sve više sagledavaju mogućnost i neophodnost da svoju turističku ponudu dopune novostvorenim događajima ili postojeće priredbe i događaje što snažnije koriste u turističkom marketingu. Turizam događaja je, s druge strane, izraz rastuće potrošnje doživljaja i rastućeg kulturno orijentisanog oblikovanja putovanja posetilaca u ciljnim područjima. Specijalna varijanta događaja su tzv. „inicijativna putovanja”, koja se posebno organizuju kao nagrada zaposlenima („nagrada putovanja”).

Paleta događaja uopšte, i u turizmu posebno, je vrlo raznovrsna. Za turističke destinacije se, u osnovi, nudi čitava paleta događaja, kao što su kulturni, sportski, privredni, društveno-politički i prirodni događaji. Događaji u turizmu mogu se razgraničiti po različitim kriterijima:[162]

- **povod:** najčešći povodi za specijalno kreirane događaje su sportski i kulturni događaji, ali i privredni i društveni povodi postaju sve značajniji sa turističkog aspekta.

- **nastanak** (prirodan, veštački): pored specijalno insceniranih događaja (tzv. veštačkih, takođe „pseudo događaja”), u turizmu su često od značaja i prirodni događaji, kao npr. erupcije vulkana, letnja dugodnevice u Skandinaviji (noćni festival sredinom leta), pomračenje sunca, cvetanje lala u Holandiji.

- **trajanje:** događaji su, po pravilu, od ograničenog trajanja, često samo nekoliko sati (koncerti, sportska takmičenja), retko duže od nekoliko dana (festivali). U ekstremnom slučaju, događaj se odigrava samo jednom („jedinstvenost”), on se svakako može ponoviti u dužem razmaku (često godišnje) ili na drugim mestima (turniri, Olimpijske igre). Permanentni nastupi (kao muzika, pozorište itd.) se u užem razgraničavanju često ne mogu pripisati događajima.

- **veličina:** kod događaja u prvom planu su posebno „mega događaji” (takođe specijalni ili izu-

zetni događaji) od međunarodnog značaja (kao npr. Olimpijske igre, jedinstveni koncerti, svetska prvenstva u raznim sportovima, svetske izložbe), pa ipak je većina događaja pre regionalnog ili lokalnog značaja. „Mega događaji” su veliki događaji sa zamašnim izdacima za planiranje, koji mogu da deluju na trajnu promenu imidža mesta koje organizuje manifestaciju. Često je sa tim povezana i značajna promena u infrastrukturi mesta (npr. Olimpijske igre ili svetska izložba). U turističkom smislu, ne igraju važnu ulogu samo ovi događaji, nego i prateći poslovi putem povećanog stepena upoznavanja destinacije ili putem konačno ostvarenog poboljšanja imidža.

Društveno-političke zajednice i destinacije treba da razviju **portfolio događaja** da bi zadovoljile višestruke ciljeve. Portfoliji događaja se planiraju iz strategijskih razloga, a ne nastaju sami po sebi. Portfolio zahteva strategijsku integraciju svih tipova planiranih događaja i jasno razumevanje šta svaki događaj doprinosi ili njegovu vrednost. Portfolio događaja destinacije treba da odrazi njeno brendiranje i pozicioniranje. Strategije brendiranja za destinacije obično nastoje da kreiraju poseban, pozitivan i unikatan imidž koji će da kreira trajne konkurentne prednosti. Pozicioniranje treba da kreira željeni imidž u mislima ciljnih tržišta, u odnosu na konkurenciju.

Na vrhu piramide, koja prikazuje portfolio događaja, su povremeni mega događaji, koji imaju visoku tražnju turista i visoku vrednost. Ispod njih su periodični izuzetni (hallmark) događaji, koji takođe imaju visoku tražnju i visoku vrednost. Zatim slede regionalni događaji (periodični i jednokratni) sa srednjom tražnjom i vrednošću. U osnovi piramide su lokalni događaji (periodični i jednokratni) sa niskom tražnjom turista i niskom vrednošću.

Mega događajima se često nazivaju najveći događaji, kao što su Olimpijske igre i svetske izložbe. Ali značaj događaja nije vezan samo za njegovu veličinu, nego je povezan i sa drugim događajima i domaćinom mesta ili zajednice. Prema tome, mega događaji se mogu definisati kao događaji koji, po veličini i značaju, donose izuzetno visok nivo turizma, medijskog pokrivanja, prestiža ili ekonomskog uticaja za zajednicu, mesto ili destinaciju domaćina.

Izuzetni (Hallmark) događaj je periodični događaj koji poseduje takav značaj imajući u vidu tradiciju, atraktivnost, imidž ili publicitet da mestu, zajednici ili destinaciji obezbeđuje konkurentsku prednost. Vremenom, događaj i destinacija mogu postati neodvojivi imajući u vidu njihov imidž.

Lokalni i regionalni događaji, koji zauzimaju bazne nivoe portfolio piramide, su problematični iz perspektive turizma. Neki od njih imaju turistički potencijal koji se može razviti, što zahteva investicije, a neki nisu interesantni u turizmu - možda se njime čak osećaju ugroženim. Ako su lokalni događaji primarno komunalno ili kulturno orijentisani, to je dobar argument da se oni ne koriste. Nesumnjivo, pitanje zaštite kulturne autentičnosti i lokalne kontrole javlja se kad god se ciljevi turizma pridodaju lokalnim i regionalnim događajima.[163]

Pri tome postoji delom preklapanje različitih napred pomenutih grupa događaja.

Pored toga, i sama **mesta priredbe** predstavljaju atrakcije, kao što su brojni sportski objekti izgrađeni za potrebe Olimpijskih igara, zgrade opere u Drezdenu i Sidneju itd. Pored toga, za svetske izložbe izgrađeni su određeni objekti (kao što je Ajfelov toranj u Parizu), koji i u kasnijim periodima služe kao (trajna) turistička atrakcija.

Još jedna posebna grupa događaja su u novije vreme u velikom broju nastali **zabavni i tematski parkovi**, koji se isto tako posmatraju kao trajna institucija, ali s druge strane stalno aranžiraju specijalne događaje.

24 OCENA REZULTATA PR

Rezultate PR je teško izmeriti zbog toga što se PR koristi sa drugim promotivnim sredstvima i njihov uticaj je često indirektan. Ako se PR koristi pre nego što druga sredstva dođu do izražaja, onda je lakše oceniti doprinos PR.

Najjednostavnije merilo efektivnosti publiciteta je broj **izloženosti** (eksponiranosti) u medijima. Ljudi iz PR daju klijentu „knjigu isečaka iz novina” koja prikazuje sve medije koji su doneli napise o proizvodu. Međutim, takva merila izloženosti nisu zadovoljavajuća. Ona ne mogu da kažu u kojoj meri su ljudi zaista čitali ili slušali poruku, niti šta nameravaju posle toga. Uz to, zbog toga što se mediji preklapaju u čitalaštvu i gledalištu, ne mogu da daju informaciju o **neto** pokrivenom auditoriju.

Bolje merilo je **promena u svesnosti postojanja proizvoda, poznavanju i stavu** koji rezultira iz kampanje publiciteta. Ocena promene zahteva merenje nivoa ovih merila pre i posle kampanje.

Uticaj na prodaju i dobit, ako se može dobiti, je najbolje merilo napora PR. Međutim, dobro planirana kampanja PR je obično deo integrisane promotivne kampanje, što veoma otežava izolovanje samo uticaja kampanje PR. Propaganda i unapređenje prodaje takođe pojačavaju taj uticaj, te otuda treba razmotriti i njihov doprinos.[164]

Uspesi sa PR se mogu očekivati samo onda, kada su u javnosti prikazani verodostojno i ozbiljno, što za sada još uvek često nije slučaj. Treba se pridržavati sledećih **osnovnih principa**: 1) istina i iskrenost u informisanju, 2) brzo i aktuelno informisanje, 3) sveobuhvatno i potpuno informisanje, 4) informisanje o stvarnim činjenicama, a ne o namerama, 5) držati se jedinstva reči i dela, 6) opšte dobro ima prednost nad privrednim uspehom i 7) informisanje treba da podstakne na saradnju.[165]

KRATAK PREGLED SADRŽAJA GLAVE

Propaganda ili oglašavanje podrazumeva svaki plaćeni vid bezlične prezentacije i promocije ideja, robe ili usluga od strane plaćenog sponzora. Propaganda kao korišćenje plaćenih medija od strane prodavca da informiše, ubedi i podseti kupce o svojim proizvodima i organizaciji je važno sredstvo promocije za komuniciranje vrednosti koje prodavci stvaraju za svoje kupce. Propaganda ima mnogo formi i mnogo upotreba. Mada se propaganda većinom koristi od poslovnih firmi, širok spektar neprofitnih organizacija, profesionalaca i dobrotvornih agencija takođe koristi propagandu da promoviše njihove ciljeve različitoj ciljnoj publici.

Razvoj propagandnog programa je proces koji ima pet faza: 1) postavljanje ciljeva propagande, 2) određivanje budžeta, 3) izbor propagandne poruke i kreativne strategije, 4) izbor medija i 5) ocena efekata komunikacije i prodaje. Propagator bi trebalo da jasno utvrdi metu, zadatak i dinamiku ciljeva, bilo da je cilj da se kupci informišu, ubede ili podsete. Cilj propagande je da provede potrošače kroz faze spremnosti kupca za kupovinu, od nesvesnosti postojanja proizvoda ili usluge pa sve do akcije kupovine. Neke od propagandnih poruka su tako oblikovane da ljude usmeravaju neposredno na akciju. Međutim, mnoge druge poruke koje danas vidimo fokusiraju se na uspostavljanje ili jačanje dugoročnih odnosa sa kupcima. Budžet za propagandu, kao što smo videli u prethodnoj glavi, može se zasnivati na prodaji, ulaganju konkurenata u propagandu ili na ciljevima i zadacima programa propagande. Veličina i alokacija budžeta zavisi od mnogo faktora.

Strategija propagande sastoji se od dva glavna elementa: kreiranja propagandne poruke i izbora propagandnog medija. Odluka o poruci zahteva planiranje strategije poruke i njeno uspešno izvršavanje. Dobre propagandne poruke su posebno važne u današnjem zagušenom i skupom okruženju propagande. Baš upravo da bi privukle i zadržale pažnju, današnje reklamne poruke moraju biti bolje planirane, vrlo imaginativne, vrlo zabavne i vrlo korisne za potrošače. Odluke o medijima uključuju definisanje ciljeva domena, frekvencije i uticaja; izbor glavnih tipova medija, izbor specifičnog medija i odluku o dinamici medija. Odluke o poruci i mediju moraju biti tesno koordinirane zbog maksimalne efektivnosti kampanje.

Konačno, ocena zahteva evaluaciju efekata propagande na komuniciranje i prodaju pre, za vreme i posle plasiranja propagandne poruke. Odgovornost propagande je postala vruća tema većine kompanija. Posebno pitanje odnosi se na organizovanje propagande: sopstvena služba, agencija sa strane ili neka njihova kombinacija.

Stručnjaci za promociju su shvatili da propaganda sama nije uvek dovoljna da pokrene proizvode preduzeća do polica u prodavnicama i sa njih u ruke potrošača. Preduzeća takođe koriste metode i tehnike unapređenja prodaje za stimulisanje tražnje na nivou potrošača/korisnika i trgovine na veliko i malo. Programi integrisanog komuniciranja većine preduzeća uključuju unapređenje prodaje na pomenutim nivoima zajedno sa ostalim elementima promocijskog miksa. Ova glava se usmerava na ulogu unapređenja prodaje u programu promocije. Cilj je da se stimuliše akcija kupovine.

Kampanje unapređenja prodaje traže da se utvrde ciljevi i zadaci i odaberu različite vrste sredstava unapređenja prodaje koja se koriste kod potrošača, trgovine i poslovne promocije za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Zatim se formuliše i sprovodi program unapređenja prodaje i donose odluke kao što su veličina podsticaja, uslovi za učešće, kako da se promovise i distribuiraju promotivni paket i dužina trajanja promocije. Po završetku procesa, kompanija ocenjuje rezultate svojeg programa unapređenja prodaje.

PR je najmanje korišćen od svih glavnih sredstava promocije, iako ima najveći potencijal za stvaranje svesnosti i preferencija potrošača. Svrha PR je da povoljno utiče na javno mišljenje, stvara naklonost i utvrđuje i održava zadovoljavajuću reputaciju za organizaciju. Napori PR mogu dobiti javnu podršku, postići javno razumevanje ili neutralnost ili jednostavno reagovati na upite. Pravi se razlika između marketing orijentisanog PR i korporativnog PR. Mada ovo dvoje nisu međusobno isključivi, mogu postojati neke razlike u njihovom domenu i ciljevima. PR se koristi za promociju proizvoda, usluga, ljudi, mesta, ideja, aktivnosti, organizacija i čak nacija, što mu daje posebno značajnu ulogu u turizmu. Kompanije koriste PR da bi uspostavile dobre odnose sa kupcima, investitorima, medijima i ostalim javnostima. PR može imati snažan uticaj na mišljenje javnosti uz mnogo niže troškove nego što to može propaganda i rezultati PR ponekad mogu biti spektakularni.

Uspešan PR je rezultat procesa, a ne samo jedan čin. Proces mora biti integrisan sa marketing strategijom firme. Koraci koji su potrebni za planiranje PR su sasvim slični onima kod ostalih instrumenata promocije. Treba da se obavi prethodno istraživanje da bi se bolje razumeo potencijalni auditorijum, utvrde ciljevi, identifikuju ograničenja resursa, odaberu PR poruke i sredstva, sprovede i oceni PR program posle njegovog lansiranja. Svakom od ovih faza detaljno se bavimo u ovoj glavi.

Pored PR, ovde su obrađena i druga sredstva komunikacije: korporativni identitet, sponzorstvo i marketing događaja. Svaka organizacija, kao i ličnost, ima svoj identitet. On artikuliše korporativni etos, ciljeve i vrednosti i prezentira osećaj individualnosti koji može da pomogne organizaciji da se diferencira unutar svog kon-

kurentskog okruženja. Kada se njime dobro upravlja, korporativni identitet može biti moćno sredstvo integrisanja mnogih disciplina i aktivnosti esencijalnih za uspeh organizacije. On može takođe da pruži vizuelnu koheziju koja je nužna da se osigura da su sve korporativne komunikacije jedna sa drugom koherentne i imaju za rezultat imidž koji je konzistentan sa definisanim etosom i karakterom organizacije.

U vezi sa PR sve se više diskutuje i praktikuje novi instrument komunikacije - sponzorstvo. Komercijalno sponzorstvo obuhvata sistematsko pomaganje lica, organizacija ili priredbi u sportskoj, kulturnoj ili socijalnoj, odnosno ekološkoj oblasti putem novca, stvari ili usluga radi postizanja ciljeva marketinga i komuniciranja. Simpatije i interesi, kojima sponzorirani uzvraćaju, trebalo bi da se prenesu na sponzora.

Marketing događaja je novi instrument komunikacije preduzeća, koji potrošačima - koji su zasićeni informacijama - nudi nešto „interesantno” u njihovom selektivnom zapažanju. Pod turističkim događajima se podrazumevaju obično inscenirani ili priređeni događaji ili priredbe ograničenog trajanja sa turističkom refleksijom. Shodno tome, događaji se karakterišu kao nešto što se događa jednom, nešto posebno ili retko, kratkotrajno (prolazno), veštačko, nasuprot permanentnih, trajnih, dugoročnih i prirodnih faktora turističke ponude. U novije vreme događaji se sve više kreiraju, odnosno koriste za turističke svrhe.

PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBU

1. Koji faktori otežavaju sastavljanje budžeta za propagandu?
2. U čemu se razlikuju propagandni apeli od stila njihovog izvođenja?
3. Koliko su efektivne strategije poruke i kreativne strategije? Zašto je važno da njihovi tvorci tesno saraduju?
4. Navedite argumente u prilog ili protiv da televizija kao medij gubi ili dobija na značaju.
5. Koje su glavne razlike između unapređenja prodaje i propagande?
6. Objasnite zašto je došlo do rapidnog rasta korišćenja unapređenja prodaje.
7. Koji instrumenti unapređenja prodaje su pogodni za unapređenje prodaje koje je usmereno na potrošače?
8. Navedite funkcije i faze u evoluciji PR.
9. Koji kriterijumi se koriste za klasifikaciju događaja u turizmu?

LITERATURA

1. Raid, R. D. and Bojanić, D. C. (2006), *Hospitality Marketing Management*, fourth edition, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, str. 386.
2. Freyer, W. (2009), *Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich die Tourismuswirtschaft*, 6., überarbeitete und ergänzte Auflage, Oldenbourg Verlag, München, str. 604.

3. Morgan, N. and Pritchard, A. (2000), *Advertising in Tourism and Leisure*, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 10-11.
4. Perreault, W. D. and McCarthy, E. J. (2005), *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, Fifteenth Edition, McGraw-Hill/Irwin, Burr Ridge, Illinois, str. 436-438.
5. Arens, W. and Bovée, C. L. (1994), *Contemporary Advertising*, Fifth Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, str. 8.
6. Lamb, C. W., Hair, J. F. and McDaniel, C. (2010), *Marketing*, Tenth Edition, South-Western cengage learning, Mason, USA, str. 505-507.
7. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Third Edition, Prentice Hall-Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 566.
8. Isto, str. 567.
9. Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Hartley, S. W., Rudelius, W. (1994), *Marketing*, Fourth Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, str. 526-527; Kerin, A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W., Rudelius, W. (2003), str. 499-500.
10. Rosenberg, L. J. (1977), *Marketing*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, str. 427.
11. Rosenberg, L. J. (1977), str. 428.
12. Kinnear, T. C. and Bernhardt, K. L. (1986), *Principles of Marketing*, Second Edition, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, str. 472-473.
13. Freyer, W. (2009), str. 608.
14. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (1999), *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice-Hall Europe, London, str. 794-795; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. and Armstrong, G. (2005), *Principles of Marketing*, Fourth European Edition, Pearson - Prentice Hall Financial Times, Harlow, England, str. 763-764; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), *Principles of Marketing*, 14 edition, Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 437.
15. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (1999), str. 795; Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. and Armstrong, G. (2005), str. 763; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), *Principles of Marketing*, twelfth edition, Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 427; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 437.
16. Shimp, T. A. (2003), *Advertising, Promotion & Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, Sixth Edition, Thomson/South-Western, Mason, Ohio, str. 240-241. Shimp, T. A. (2003), str. 240-241.
17. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (1999), str. 798; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 428; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 439-440.
18. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2003), str. 570-571.
19. Arens, W. and Bovée, C. L. (1994), str. 237-238.
20. McCabe, S. (2009), *Marketing Communications in Tourism and Hospitality: Concepts, Strategies and Cases*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 219-220.
21. Clow, K. E. and Baack, D. (2004), *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*, Second Edition, Pearson - Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 201-218.
22. Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Hartley, S. W., Rudelius, W. (1994), str. 533; Kerin, A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W., Rudelius, W. (2003), str. 503.
23. Clow, K. E. and Baack, D. (2004), str. 204-205.
24. Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Hartley, S. W., Rudelius, W. (1994), str. 533; Kerin, A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W., Rudelius, W. (2003), str. 503.
25. Clow, K. E. and Baack, D. (2004), str. 206-212.
26. Isto, str. 208.
27. Shimp, T. A. (2003), str. 307.
28. Clow, K. E. and Baack, D. (2004), str. 212.
29. McCabe, S. (2009), str. 223.
30. Isto.
31. Belch, G. E. & Belch, M. A. (1998), *Advertising and Promotion*, Fourth Edition, Irwin/McGraw-Hill, Inc., New York, str. 266-272.
32. Clow, K. E. and Baack, D. (2004), str. 216.
33. Isto, str. 218.
34. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (1999), str. 801-802; Clow, K. E. and Baack, D. (2004), str. 238-244; Belch, G. E. & Belch, M. A. (1998), str. 274-282; Belch, G. E. & Belch, M. A. (2003), *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, Sixth Edition, The McGraw-Hill Companies, str. 275-283; Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2003), str. 573-575; Koch, J. (1999), *Marketing*, R. Oldenbourg Verlag, München / Wien, str. 360-361; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 432-434; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 442-443.
35. Senić, R. i Senić, V. (2008), *Menadžment i marketing usluga*, „Prizma”, Kragujevac, str. 358-362.
36. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (1999), str. 803.
37. Bovée, C. L. and Thill, J. V. (1992), *Marketing*, McGraw-Hill, Inc., New York, str. 571-572.
38. Belch, G. E. & Belch, M. A. (1998), str. 298-299; Belch, G. E. & Belch, M. A. (2003), str. 301.
39. Meffert, H. (1998), *Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 8. Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 695; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), *Marketing: Grundlagen marktorientierte Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 10., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, str. 652-653; Benkenstein, M. (2001), *Entscheidungsorientiertes Marketing: Eine Einführung*, Gabler, Wiesbaden, str. 159; Busch, R., Dögl, R., Unger, F. (2001), *Integriertes Marketing: Strategie, Organisation, Instrumente*, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 446; Sissors, J. Z. and Baron, R. B. (2010), *Advertising Media Planning*, seventh edition, McGraw Hill, New York, str. 242-244; Katz, H. E. (2003), *The Media Handbook*, Second Edition, LEA, Mahwah, New Jersey, str. 78-81; Shimp, T. A. (2007), *Advertising, Promotion and Other Aspects of Integrated Marketing Communications*, Seventh Edition, Thomson/South-Western, Mason, Ohio, str. 410.
40. Meffert, H. (1998), str. 696; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 653; Benkenstein, M. (2001), str. 159; Stender-Monhemius, K. (2002), *Marketing: Grundlagen mit Fallstudien*, R. Oldenbourg Verlag, München / Wien, str. 170.
41. Meffert, H. (1998), str. 696; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 652-653; Benkenstein, M. (2001), str. 159.
42. Freyer, W. (2009), str. 612.
43. Pike, S. (2008), *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 269-270; Holloway, J. C. (2004), str. 286-301.
44. Busch, R., Dögl, R., Unger, F. (2001), str. 438.
45. Benkenstein, M. (2001), str. 161; Busch, R., Dögl, R., Unger, F. (2001), str. 444; Barton, R. (1964), *Uspješna ekonomska propaganda*, Privreda, Zagreb, str. 523.

46. Nickels, W. G. (1976), *Marketing Communication and Promotion*, Grid Inc., Columbus, Ohio, str. 481; Kreutzer, R. T. (2010), *Praxisorientiertes Marketing: Grundlagen - Instrumente - Fallbeispiele*, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 332.
47. Kotler, P. (2000), str. 592-593; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, Twelfth Edition, Pearson - Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 582; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), *Marketing Management*, 14th Edition, Pearson - Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 517.
48. Kotler, P. (2000), str. 593; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 582; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 517; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 438.
49. Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Hartley, S. W., Rudelius, W. (1994), str. 544-546; Kerin, A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W., Rudelius, W. (2003), str. 513-515; Engel, J. F., Warshaw, M. R. and Kinnear, T. C. (1991), *Promotional Strategy*, Seventh Edition, Irwin, Homewood, Illinois, str. 499-536; Vračar, D. (1996), *Strategije tržišnog komuniciranja*, Privredne vesti „Europublic“, Beograd, str. 286-304; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 583.
50. Kernan, J. B. and McNeal, J. U. (1964), The Closest Thing to Measuring Advertising Effectiveness, *Business Horizons*, Winter, str. 77.
51. Engel, J. F., Warshaw, M. R. and Kinnear, T. C. (1991), str. 437.
52. Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J. (1997), *Marketing*, 11th Edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston, str. 496-497.
53. Belch, G. E. & Belch, M. A. (1998), str. 352; Bruhn, M. (1997), *Kommunikationspolitik*, Verlag Vahlen, München, str. 218-233; Moriarty, S., Mitchell, N. and Wells, W. (2012), *Advertising & IMC: Principles & Practice*, Ninth Edition, Prentice Hall, Boston, str. 18-26.
54. AMA, *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, Definitions Committee of American Marketing Association, AMA, Chicago, 1960.
55. Kotler, P. (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Ninth Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 661; Kotler, P. und Bliemel, F. (1999), *Marketing Management, Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, str. 1023; Kotler, P. (2000), str. 597; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 585; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 519; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 468; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 481.
56. Belch, G. E. & Belch, M. A. (1998), str. 470-471; Belch, G. E. & Belch, M. A. (2003), str. 513.
57. Middleton, V. and Clarke, J. R. (2001), str. 257; Middleton, V. T. C., Fyall, A., Morgan, M., Ranchhod, A. (2009), *Marketing in Travel and Tourism*, Fourth edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 312.
58. Middleton, V. and Clarke, J. R. (2001), str. 257.
59. Bruhn, M. (2004), *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 7., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 228-229; Bruhn, M. (2009), *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 9., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 228-229.
60. Bradley, F. (1995), *Marketing Management*, Prentice-Hall, London, str. 835.
61. Bruhn, M. (1997), str. 385-388.
62. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 819-820; Peattie, K. and Peattie, S. (1993), Sales Promotion: Playing to Win? *Journal of Marketing Management*, No. 9, str. 255-269; Shimp, T. A. (2003), str. 471-475; Shimp, T. A. (2007), str. 494-497; Kotler, P. and Armstrong, G. (1996), *Principles of Marketing*, Seventh Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 510-511; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 469; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 482.
63. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 821; Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 614; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 587; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 520; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 469; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 482-483.
64. Mullin, R. and Cummins, J. (2002), *Sales Promotion: How to create and implement campaigns that really work*, Third edition, Kogan Page, London, str. 33-44; Mullin, R. (2010), *Sales Promotion: How to create, implement & integrate campaigns that really work*, 5th Edition, Kogan Page, London, str. 45- 54.
65. Kinnear, T. C. and Bernhardt, K. L. (1986), str. 491-492.
66. Reid, R. D. and Bojanić, D. C. (2006), str. 460-462.
67. Middleton, V. and Clarke, J. R. (2001), str. 259.
68. Brassington, F. and Pettitt, S. (1997), *Principles of Marketing*, Pitman Publishing, London, str. 663-679; Brassington, F. and Pettitt, S. (2005), *Essentials of Marketing*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 353-359.
69. Middleton, V. and Clarke, J. R. (2001), str. 261.
70. Davidson, J. M. (1964), Primjena premijske propagande, u R. Barton, ed., str. 574.
71. Nickels, W. G. (1976), str. 268.
72. Lovelock, C. and Wirtz, J. (2004), *Service Marketing: People, Technology, Strategy*, 5th edition, Prentice - Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 138.
73. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 618.
74. Jobber, D. (1995), *Principles and Practices of Marketing*, McGraw-Hill Book Company, London, str. 455; Jobber, D. (2001), *Principles and Practice of Marketing*, Third Edition, McGraw-Hill Book Company, London, str. 509; Jobber, D. (2004), *Principles and Practice of Marketing*, 4th edition, McGraw-Hill Book Company, London, str. 614.
75. Cavanaugh, S. (1976), Setting Objectives and Evaluating Effectiveness of Trade Show Exhibits, *Journal of Marketing*, October, str. 100-103.
76. Vračar, D. (1996), str. 378-389; Sudar, J. (1979), *Promotivne aktivnosti*, Informator, Zagreb, str. 459-467.
77. Meffert, H. (1998), str. 718; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 678.
78. Freyer, W. (2009), str. 646; Holloway, J. C. (2004), *Marketing for Tourism*, Fourth edition, Prentice Hall - Financial Times - Pearson Education, Harlow, England, str. 313-314
79. Freyer, W. (2009), str. 645-646.
80. Meffert, H. (1998), str. 719; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 678.
81. Jobber, D. (1995), str. 456; Jobber, D. (2001), str. 510; Jobber, D. (2004), str. 616.
82. Jobber, D. (1995), str. 457; Jobber, D. (2001), str. 510; Jobber, D. (2004), str. 616.
83. Jobber, D. (1995), str. 458; Jobber, D. (2001), str. 491; Jobber, D. (2004), str. 595.
84. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 621; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 590; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 523;
85. Jobber, D. (1995), str. 457; Jobber, D. (2001), str. 490; Jobber, D. (2004), str. 594-595; Fill, C. (2009), *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Con-*

- tent*, Fifth Edition, Prentice Hall - Financial Times - Pearson Education, Harlow, England, str. 545-549.
86. Kotler, P. (1997), str. 670-671; Kotler, P. and Armstrong, G. (1996), str. 517; Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 622; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 591; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 523; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 473.
 87. Simon, R. (1980), *Public Relations, Concepts and Practices*, Second Edition, Grid Publishing, Columbus, Ohio, str. 8.
 88. Freyer, W. (2009), str. 587-589.
 89. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 593.
 90. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 830-831; Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 594-595; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 593-594; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 527; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 441; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 454; Arens, W. F. and Bovée, C. L. (1994), str. 521-527; Holloway, J. C. (2004), str. 341-342.
 91. Nickels, W. G. (1976), str. 238-239.
 92. Isto, str. 240.
 93. Freyer, W. (2009), str. 594-595.
 94. Kotler, P. (1982), *Marketing for Nonprofit Organizations*, Second Edition, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, str. 379-381.
 95. Meffert, H. (1988), *Strategische Unternehmensführung und Marketing*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1988, str. 375-377.
 96. Meffert, H. (1988), str. 376-377; Röttger, U., Preusse, J. und Schmitt, J. (2011), *Grundlagen der Public Relations: Eine kommunikations-wissenschaftliche Einführung*, VS Verlag, Springer, Wiesbaden, str. 47-59.
 97. Kotler, P. (1982), str. 381-382.
 98. Milisavljević, M. (2001), *Marketing*, dvadeseto izmenjeno izdanje, „Savremena administracija”, Beograd, 2001, str. 371.
 99. Palmer, A. (1998), *Principles of Services Marketing*, Second Edition, McGraw-Hill Publishing Company, London, str. 287; Palmer, A. (2000), *Principles of Marketing*, Oxford University Press, Oxford, str. 495; Jobber, D. (2001), str. 50; Smith, R. D. (2002), *Strategic Planning for Public Relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, str. 8-12; Smith, R. D. (2005), *Strategic Planning for Public Relations*, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, str. 9-13; Milisavljević, M. (2001), str. 417.
 100. Freyer, W. (2009), str. 593.
 101. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 600-604.
 102. Belch, G. E. & Belch, M. A. (2003), str. 568-579.
 103. Tench, R. and Yeomans, L. (2006), *Exploring Public Relations*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 186-187.
 104. Smith, R. D. (2002), str. 8-12; Smith, R. D. (2005), str. 9-13.
 105. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 600.
 106. Smith, R. D. (2002), str. 45; Smith, R. D. (2005), str. 48.
 107. Palmer, A. (1998), str. 287-288; Palmer, A. (2000), str. 496-497; Palmer, A. (2005), *Principles of Services Marketing*, 4th edition, The McGraw-Hill Companies, London, str. 418-419; Belch, G. E. & Belch, M. A. (2003), str. 569-573; Freyer, W. (2009), str. 595-600; Stephanie Grupe, (2011), *Public Relations: Ein Wegweiser für die PR-Praxis*, Springer-Verlag, Berlin - Heidelberg, str. 5-9; Moriarty, S., Mitchell, N. and Wells, W. (2012), *Advertising & IMC: Principles & Practice*, Ninth Edition, Prentice Hall Pearson, New Jersey, str. 463-464.
 108. Jobber, D. (2001), str. 500; Jobber, D. (2004), str. 604; Jobber, D. and Fahy, J. (2006), *Osnovi marketinga*, drugo izdanje, „Data status”, Beograd, str. 250.
 109. Pike, S. (2008), str. 289-294.
 110. Isto, str. 291.
 111. Smith, R. D. (2002), str. 75; Smith, R. D. (2005), str. 74-76.
 112. Ortner, W. (1989), *PR in Fremdenverkehr*, Wien, str. 18, citirano prema Freyer, W. (2009), str. 589-590.
 113. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 600; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 595.
 114. Bieberstein, I. (1998), *Dienstleistungs-Marketing*, 2 Auflage, Kiehl, Ludwigshafen (Rhein), str. 347.
 115. Meffert, H. (1988), str. 380-381; Bruhn, M. (1997), str. 572-576.
 116. Meffert, H. (1988), str. 382.
 117. Smith, R. D. (2002), str. 82-109; Smith, R. D. (2005), str. 82-114.
 118. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 609.
 119. Kerlin, K. and de Bussy, N. (2000), Expecting The Unexpected: Crisis Communication Preparedness In The Tourism Industry, *Asia Pacific Public Relations Journal*, Vol. 6, No. 1, str. 1.
 120. Krystek, U. (1987), *Unternehmenskrisen*, Gabler Verlag, Wiesbaden, str. 6; Senić, R. (1996), *Krizni menadžment*, BMG, Beograd; Senić, R. i Lukić, S. (2008 i 2009), *Strategijski menadžment*, I i II dio, Panevropski univerzitet „Apeiron”, Banja Luka.
 121. Glaesser, D. (2003), *Crisis Management in the Tourism Industry*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 11-15; Moreira, P. (2007), Aftermath of Crises and Disasters: Notes for an Impact Assessment Approach, u Laws, E., Prideaux, B. and Chon, K. (eds.) (2007), *Crisis Management in Tourism*, CABI, Oxon, UK, str. 51-56; Pike, S. (2008), str. 322.
 122. Beirman, D. (2003), *Restoring Tourism Destinations in Crisis: A Strategic Marketing Approach*, Allen & Unwin, Crows Nest, Australia, str. XIII.
 123. Senić, R. (1996), str. 32-41; Senić, R. i Lukić, S. (2008), str. 32-40.
 124. Senić, R. (1996), str. 41-65; Senić, R. i Lukić, S. (2008), str. 41-60.
 125. Beirman, D. (2003), str. 6.
 126. Kerlin, K. and de Bussy, N. (2006), str. 3.
 127. Gregory, J. R. and Wechmann, J. G. (1993), *Marketing Corporate Image*, Business Book, Lincolnwood, Illinois, str. 179-182; Senić, R. (1996), str. 352-359.
 128. Pike, S. (2008), str. 343-345.
 129. Brassington, F. and Pettitt, S. (1997), str. 787; Brassington, F. and Pettitt, S. (2005), str. 375.
 130. Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J. (1997), str. 503-504.
 131. Isto.
 132. Arens, W. F. and Bovée, C. L. (1994), str. 529; Stephanie Grupe (2011), str. 223-247.
 133. Balmer, J. M. T. (1998), str. 987; Markwick, N. and Fill, C. (1997), Toward a framework for managing corporate identity, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5/6, str. 396.
 134. Meffert, H. (1998), str. 686.
 135. Backer, M. J. and Balmer, J. M. T. (1997), Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5/6, str. 369.

136. Volk, H. (1991), Vom Schein zum Sein - Corporate Identity ist mehr als Öffentlichkeitsarbeit, *Zeitschrift für Organisation*, Nr. 1, str. 49.
137. Bieberstein, I. (1998), str. 353.
138. Freyer, W. (2009), str. 570-571.
139. Bieberstein, I. (1998), str. 109.
140. Isto, str. 110.
141. Meffert, H. (1998), str. 709; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 683-684; Bruhn, M. (2010), *Sponsoring: Systematische Planung und integrative Einsatz*, 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 3-7.
142. Bruhn, M. (1997), str. 607-609; Hermanns, A. (1997), *Sponsoring*, 2. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Vahlen, München, str. 36-38.
143. Jobber, D. (2001), str. 505-506.
144. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 684.
145. Jobber, D. (2001), str. 506; Jobber, D. (2004), str. 610; Boone, L. E. and Kurtz, D. L. (1998), *Contemporary Marketing wired*, Ninth Edition, The Dryden Press, Fort Worth, str. 575-576; Coppetti, C. F. (2004), *Building Brands through Event Sponsorships: Providing On-Site Audiences with a Vivid Brand Experience*, Dissertation der Universität St. Gallen, str. 16-19; Fill, C. (2009), *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content*, Fifth Edition, Prentice Hall - Financial Times - Pearson Education, Harlow, England, str. 601.
146. Boone, L. E. and Kurtz, D. L. (1998), str. 576.
147. Bruhn, M. (2010), str. 16-17.
148. Hermanns, A. (1997), str. 60-71.
149. Isto, str. 72-73.
150. Bruhn, M. (1997), str. 612-614; Hermanns, A. (1997), str. 85-108; Stephanie Grupe (2011), str. 317-318; Trautwein, R. (2012), *Sponsoring und Placement*, bookboon.com, str. 68-69.
151. Jobber, D. (2001), str. 507-508.
152. Boone, L. E. and Kurtz, D. L. (1998), str. 576.
153. Coppetti, C. F. (2004), str. 37-38.
154. Bruhn, M. (1997), str. 778; Meffert, H. (1998), str. 714-715; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 680; Meffert, H. (Hrsg.) (1997), *Lexikon der aktuellen Marketing-Begriffe*, Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main, str. 110; Sclesinger, T. & Prager, T. (2005), *Zur Bedeutung von Affinität beim Imagetransfer in der Praxis sportbezogener Marketing-Events*, Technische Universität, Chemnitz, str. 7-10; Zanger, C. (Hrsg.) (2010), *Stand und Perspektiven der Eventforschung*, Gabler, Wiesbaden, str. 5-6; Zanger, C. (2001), Eventmarketing, u Tscheulin, D./Helmig, B. (Hrsg.), *Branchenspezifische Besonderheiten des Marketing*, Stuttgart, str. 833-853; Zanger, C. und Sistenich, F. (1996), Eventmarketing, *Marketing*, ZFP, Heft 4, 4. Quartal, str. 234-236;
155. Meffert, H. (1998), str. 715; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 681; Coppetti, C. F. (2004), str. 38-40.
156. Bruhn, M. (1997), str. 775-820; Meffert, H. (1998), str. 714-718; Meffert, H. (Hrsg.) (1997), str. 110-114; Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), str. 682-683; Busch, R., Dögl, R., Unger, F. (2001), str. 367-368.
157. Getz, D. (2008), Event tourism: Definition, evolution, and research, *Tourism Management*, Vol. 29, str. 405-406; Getz, D. (2005), *Event Management and Event Tourism*, 2nd edition, Cognizant Communication, New York, str. 12-15.
158. Freyer, W. (2009), str. 639-640.
1594. Isto, str. 637.
160. Getz, D. (2008), str. 404.
161. Isto.
162. Freyer, W. (2009), str. 638-639.
163. Getz, D. (2008), str. 407; Getz, D. (2005), str. 16-18.
164. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 522; Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2003), str. 603-604.
165. Koch, J. (1999), str. 394.

UPRAVLJANJE LIČNIM KOMUNIKACIJAMA U TURIZMU

"Svako živi od prodaje nečega." (Robert Louis Stevenson)

"Mušteriju koja se žali mi vidimo kao pravi blagoslov. On ili ona je neko kome možemo ponovo prodati." (Louis Carbone)

CILJEVI IZUČAVANJA

Ova glava pomoći će vam da bolje razumete:

1. *prirodu i ulogu lične prodaje.*
2. *upravljanje prodajnom operativom, kako formulirati ciljeve i strategiju, kako odabrati organizacionu strukturu i kako obezbediti prav veličinu prodajne operative.*
3. *ključna pitanja u regrutovanju, izboru, obuci i kompenzaciji prodavaca.*
4. *proces lične prodaje.*
5. *direktan marketing i njegove koristi za kupca i kompaniju.*
6. *glavne forme direktnog marketinga.*
7. *kako kompanije reaguju na internet i druge moćne nove tehnologije.*
8. *kako kompanije koriste online marketing da profitabilno isporuče veću vrednost kupcima.*
9. *ulogu interneta kao dela strategije komunikacije i načine na koje se internet koristi u turizmu.*

1 PRIRODA I ZNAČAJ LIČNE PRODAJE

Lična prodaja je individualno, lično komuniciranje informacija, nasuprot masovnom, bezličnom komuniciranju propagande, unapređenja prodaje i drugih promocijskih sredstava. Ona je deo promocije koji uključuje usmenu prezentaciju u konverzaciji sa jednim ili više perspektivnih kupaca za svrhu ostvarivanja prodaje. Sa napretkom u telekomunikacijama, lična prodaja se obavlja i preko telefona, video telekonferencija i interaktivnih kompjuterskih veza između kupaca i prodavaca. Uprkos korišćenja tehnologije, lična prodaja ostaje aktivnost koja je veoma ljudski intenzivna. Prema tome, sa ljudima koji su uključeni u proces lične prodaje mora se na neki način upravljati. Turizam je posao ljudi, tj. da kažemo ljudi koji se brinu za potrebe turista su veoma bitan deo u samom proizvodu i konstituišu element marketing miksa. Bilo da se radi o osoblju zaposlenom u destinaciji, ili bilo

kome od mnogih zaposlenih sa kojima posetioci dolaze u kontakt - osoblje na recepciji, u restoranu, baru, kuhinji, na bazenu, osoblje zaduženo za higijenu u objektu, svako od njih igra svoju ulogu u obezbeđivanju da ukupni proizvod zadovolji posetioca.

Uloga lične prodaje u promocijskom miksu je da uspostavi i održava dinamičan i fleksibilan odnos komuniciranja između strana u marketing razmeni. Ključne reči u ovoj definiciji su dinamičan i fleksibilan. Lična prodaja se razlikuje od PR i propagande delom po tome što je *dinamična*, a ne statična. Propaganda i PR se moraju plasirati u medij. Zbog toga postoji mala mogućnost za dinamično, dvosmerno komuniciranje. Lična prodaja je dinamična zbog toga što prodajni dijalog omogućava svim učesnicima da se odmah prilagode informacijama i ličnim potrebama drugih.

Lična prodaja je *fleksibilna* po tome što prodavac može da sastavi svoju poruku da odgovara određenim potrebama za svaki kontakt. Kompetentni prodavac tako može da otkrije i apeluje na *razlike* među kontaktima, dok su poruke masovnog komuniciranja zasnovane na *sličnostima* između tržišnih segmenata. Dobar prodavac ne nastoji samo da *proda* robu kupcu, već pre da mu *pomogne da kupi*, prezentirajući mu prednosti i nedostatke njegovog proizvoda i pokazujući kako će on da zadovolji njegovu potrebu. Takva spremnost da se pomogne ima za rezultat zadovoljnog kupca - i dugoročne poslovne odnose. A snažni odnosi često formiraju osnovu za konkurentsku prednost, posebno kod firmi koje ciljaju na poslovna tržišta.

Dok je cilj lične prodaje *usmeren* na ostvarivanje prodaje, propaganda obično ima manje ambiciozan cilj. Često je tako oblikovana da privuče pažnju, obezbedi informacije i pobudi želju, ali retko može da stimuliše akciju kupovine ili kompletira prenos vlasništva od prodavca na kupca.

Takođe, lična prodaja se obično može *usmeriti* na pojedince ili firme za koje se zna da su potencijalni kupci, minimizirajući tako izgubljeni napor. Nasuprot tome, propagandne poruke se često raspajaju na ljude koji na bilo koji način nisu realno potencijalni kupci.

S druge strane, lična prodaja je *skupa*. Glavno *ograničenje* su joj njeni visoki troškovi. Istina je da uz pomoć lične prodaje firma može da uspostavi kontakt sa svojim tržištem uz minimum izgubljenog napora. Međutim, troškovi formiranja i poslovanja prodajne operative su visoki. Dok prosečni troškovi propagande firme mogu iznositi 1-3% od prodaje, troškovi lične prodaje su verovatno jednaki 10-15%. U mnogim firmama lična prodaja predstavlja jedan od najvećih troškova u marketingu.

Još jedan nedostatak je u tome što je lična prodaja često ograničena nesposobnošću preduzeća da pridobije *profil ljudi* koji je neophodan za obavljanje tog posla.

Postoji stara izreka u biznisu, koja kaže da se ništa ne događa dok se ne obavi prodaja. Bez prodaje nema potrebe za računovođama, proizvodnim radnicima ili čak predsednikom kompanije. Prodaja obezbeđuje gorivo koje pokreće i održava u funkciji korporativnu mašinu. Mnoge kompanije bi prestale da postoje bez uspešnih prodavaca. Prema tome, upravljanje prodajom je jedna od najkritičnijih specijalnosti marketinga. Uspešno upravljanje prodajom potiče od uspehu vrlo posvećenih prodavaca, koji svoju misiju obavljaju efikasno i efektivno.

„Svako živi prodajući nešto”, pisao je pre jednog veka Robert Louis Stevenson. Njegova opservacija važi i danas. Svakoj ekonomiji su potrebni i ona koristi mnogo prodavaca. U SAD, 1 osoba od svakih 10 u ukupnoj radnoj snazi je angažovana na poslovima prodaje. Poređenja radi, to je oko 20 puta više ljudi nego što je zaposleno u propagandi (u SAD).[1]

Kao što smo rekli, dobri prodavci ne pokušavaju samo da *prodaju* mušteriji. Bolje reći, oni nastoje da *mu pomognu da kupi* - putem razumevanja potreba mušterija i prezentiranja prednosti i nedostataka njihovih proizvoda. Takva spremnost da se pomogne ima za rezultat zadovoljnog mušteriju - i dugoročan poslovni odnos. A snažna veza često formira osnovu za konkurentsku prednost, posebno za firme koje ciljaju poslovna tržišta. Stari stereotipi o ličnoj prodaji više ne postoje. Staromodne prodavce su zamenili pravi *profesionalci* - ljudi koji rešavaju probleme - koji mogu nešto konkretno da doprinesu njihovim poslodavcima i njihovim kupcima. Usmereni su na zadovoljavanje potreba ku-

paca pre, za vreme i posle prodaje. Naoružani su sa znanjem o proizvodima ili uslugama kako njihove tako i konkurentskih firmi, potrebama svojih kupaca. Deluju kao ogledalo tržišta, prenoseći tržišne informacije nazad do firme.

Uloga lične prodaje varira od preduzeća do preduzeća. Neke firme uopšte nemaju prodavce - na primer, preduzeća koja prodaju samo online ili preko kataloga poštom ili preduzeća koja prodaju preko predstavnika proizvođača, agenata prodaje ili brokera. U većini firmi, međutim, prodajna operativna igra značajnu ulogu. U preduzećima koja prodaju poslovne proizvode i usluge, kao što su IBM, Du Pont ili Boeing, prodajno osoblje kompanije radi direktno sa kupcima. U stvari, za mnoge kupce, jedini kontakt mogu biti prodavci. Za ove mušterije, kompanija *su* prodavci na terenu. U kompanijama koja proizvode potrošna dobra, kao što su poznate kompanije Procter & Gamble, Nike ili Johnson & Johnson koje prodaju preko posrednika, finalni potrošači retko sreću prodavce ili čak znaju za njih. Prodajna operativna, još uvek, igra važnu ulogu iza scene. Ona radi sa grosistima i detaljistima na pridobijanju njihove podrške i pomaže im da budu efikasniji u prodaji proizvoda preduzeća.[2]

Lična prodaja je verovatno primarna komponenta promotivnog miksa firme u određenim, dobro definisanim uslovima: 1) kada je tržište geografski koncentrisano, u nekoliko grana ili u nekoliko velikih kupaca, 2) kada proizvod ima visoku vrednost po jedinici, tehnički je kompleksan ili zahteva specijalnu demonstraciju, 3) kada se proizvod mora prilagoditi potrebi individualnog kupca, 4) kada prodaja podrazumeva neku vrstu kompenzacije, 5) kada je proizvod u fazi uvođenja svog ŽC, 6) kada organizacija nema dovoljno novca da podrži adekvatno propagandnu kampanju i 7) kada proizvod ide kroz kratke kanale.[3]

Lična prodaja obavlja *tri glavne uloge* u ukupnom marketing naporu. Prvo, prodavci su *kritična karika* između firme i njenih mušterija. Prodavci su oduvek igrali ulogu „premošćavanja granice”. Oni *reprezentuju preduzeće kupcima i kupce preduzeću*. Prodavci *su* preduzeće u očima potrošača. Prodavac se sve više smatra kao predstavnik celog preduzeća - neko ko je pre odgovoran da objasni njegov ukupan napor ciljnim kupcima nego samo da gura proizvode. Često su jedini lični kontakt koji kupac ima sa preduzećem, posebno ako su kupci veoma udaljeni. Ova uloga zahteva da prodavci usklade interese preduzeća sa potrebama potrošača, da bi obe strane u procesu razmene bile zadovoljne. Oni pronalaze nove kupce i komuniciraju informacije o proizvodima i uslugama preduzeća. O-

ni prodaju proizvode putem prilaženja kupcima, prezentiranja proizvoda, odgovaranjem na primedbe, ugovaranjem cena i uslova prodaje i zaključivanjem prodaje. Uz to, prodavci pružaju usluge kupcima, obavljaju istraživanje tržišta i posao prikupljanja informacija i popunjavanja izveštaja o prodajnim pozivima/posetama.

U nekim slučajevima, prodavci takođe **reprezentuju njihove kupce u sopstvenoj firmi**, delujući unutar firme kao „šampioni” interesa kupaca, odnosno pomažu u obavljanju funkcije prikupljanja informacija za potrebe marketinga. Prodavci prenose nazad u preduzeće zainteresovanost kupaca za proizvode i akcije preduzeća onima koji mogu da ih obrade. Oni stiču znanja o potrebama kupaca i sa ostalima u preduzeću rade na stvaranju veće vrednosti za kupce. Na taj način prodavci često deluju kao „odgovorni menadžer”, koji upravlja odnosima između kupaca i prodavaca. Setimo se da je povratna sprega esencijalni deo i procesa komuniciranja i bazičnog procesa menadžmenta (planiranja, izvršavanja i kontrole). Na primer, predstavnik prodaje je verovatno neko ko objašnjava menadžeru proizvodnje zašto je kupac nezadovoljan sa funkcionisanjem ili kvalitetom proizvoda - ili menadžeru FD zašto spora isporuka izaziva probleme. Prodavci mogu biti prvi koji su čuli o novim konkurentima ili novom proizvodu ili strategiji konkurenta.

Kao rezultat ove izmenjene odgovornosti, neka preduzeća daju svojim prodavcima takve titule kao što su **menadžer područja, specijalista tržišta, ovlašćeni predstavnik ili inženjer prodaje**. Prodavac može da bira: 1) na koje ciljne kupce da se orijentiše, 2) koje proizvode da posebno ističe, 3) kojeg posrednika da poseti ili da radi samo sa onim najjačim, 4) kako da koristi novac za promociju i 5) kako da prilagodi cene.

Treće, lična prodaja može da igra **dominantnu ulogu** u programu marketinga firme. Ova situacija se obično javlja kada firma koristi ranije opisanu strategiju guranja u marketingu. Na primer, poznata firma Avon Products plaća skoro 40% od ukupne prodaje za troškove prodaje. Farmaceutske firme i proizvođači kancelarijske i školske opreme takođe se snažno oslanjaju na ličnu prodaju u marketingu njihovih proizvoda.

Kako se firme kreću ka snažnijoj tržišnoj orijentaciji, njihove operative prodaje postaju sve više usmerene na tržište i orijentisane ka kupci. Staro stanovište je bilo da prodavci treba da brinu za prodaju, a preduzeće za dobit. Međutim, sadašnje stanovište smatra da prodavci treba da budu zainteresovani više nego samo za ostvarivanje **prodaje** -

oni takođe moraju da znaju kako da se ostvari **zadovoljstvo kupaca** i **dobit preduzeća**. Treba da budu sposobni da razmotre podatke o prodaji, izmere potencijal tržišta, prikupe podatke sa tržišta i formulišu strategije i planove marketinga. Treba da znaju kako da orkestriraju napore firme ka ostvarivanju vrednosti i zadovoljstva potrošača. Tržišno orijentisano, a ne prodajno orijentisano prodajno osoblje biće efikasnije u dugom roku. Pored pridobijanja novih mušterija i ostvarivanja prodaje, oni treba da pomognu preduzeću da uspostavi dugoročne, rentabilne poslovne odnose sa kupcima.[4]

Uobičajena teškoća, kada se pokuša da raspravlja o prodaji, nije toliko u definisanju šta je prodaja i menadžment prodaje, nego kako je prodaja povezana sa marketingom. Ovu međusobnu povezanost istraživali su neki autori, koji sugerišu da je izostavljanje značaja prodaje kao integralne komponente marketing aktivnosti organizacije isto kao izostavljanje napadača iz fudbalskog tima, kao pištolj bez udarne igle, hemijska formula bez katalizatora i organizam bez sredstva za reprodukciju.[5]

Lična prodaja se obavlja u nekoliko sredina ili preko nekoliko tipova kanala komunikacije: prodaja na terenu (spoljna prodaja); prodaja preko tezge, uključujući online prodaju; telemarketing i prodaja unutra. Svaki od ovih kanala uključuje prodaju preduzeća preduzeću i prodaju direktno potrošaču. Mnoge organizacije koriste brojne različite kanale.[6]

Tradicionalno, lična prodaja je označavala direktan susret, licem u lice, situaciju 1:1 između prodavca i potencijalnog kupca. Ta situacija je postojala kako u prodaji na malo, koja je uključivala krajnje potrošače, tako i u transakcijama preduzeća sa preduzećem. U novije vreme, međutim, lična prodaja zahteva različite strategije od onih koje su praktikovane u prošlosti. Umesto prodaje 1:1, prodavci mogu da prodaju timu predstavnika preduzeća, koji se naziva jedinica odlučivanja ili centar kupovine. Posebno u situacijama kada preduzeće prodaje preduzeću, koje uključuju proizvode visoke tehnologije, kupci očekuju od prodavaca odgovore na niz stručnih pitanja. Novi trendovi odražavaju rastuća znanja kupaca, kako potrošača, tako i poslovnih kupaca, kupci su sve više stručnjaci, što je u stvari dovelo do porasta profesionalizma u ličnoj prodaji. Da bi odgovorile ovim zahtevima, firme su se okrenule prodaji uspostavljanjem tesnih poslovnih veza, konsultativnoj prodaji, prodaji sistema, timskoj prodaji i automatizaciji prodajnih napora. To su **glavni trendovi u ličnoj prodaji**, koji utiču na prodajnu operativu preduzeća svih veličina.

2 PRODAVCI: OSOBINE I VRSTE

2.1 Osobine uspešnog prodavca

U nizu uspešnih prodavaca su muškarci i žene svih rasa i nacionalnosti, mladi i stari, ljudi sa doktoratom nauka i ljudi sa srednjom školom. Kada je reč o ličnosti, o prodavcima često mislimo kao staromodnim, prevaziđenim tipovima. Ali, ne postoji distinktivna ličnost koja izdvaja prodavca. Mada su mnogi uspešni prodavci ekstrovertni tipovi koji vole šalu, postoje i drugi koji su introvertni tipovi i veoma ozbiljni i isto tako uspešni. Međutim, čini se da uspešni prodavci imaju neke zajedničke atribute, koji ih izdvajaju od ostalih ličnosti.

Analiza literature koja se bavi determinantama uspeha u ličnoj prodaji, pokazuje brojne doprinose objašnjenju uspeha prodaje, od kojih će ovde biti pomenuta samo dva: biološki i lična svojstva.

Biološki doprinos polazi od ideje da se dobar prodavac rađa kao takav, tj. da je obdaren sa snagama koje se ne mogu definisati, koje mu na magičan način otvaraju vrata i omogućavaju zaključivanje prodaje. Obično prodavac opisuje svoje sposobnosti kao mešavinu sastavljenu iz jednog dela obrazovanja i dva dela talenta i genija. Smisao za praktičnu psihologiju i intuitivni osećaj za način delovanja mera koje pospešuju prodaju čine jednu tajnom obavijenu celinu, poznatu kao „opšta sposobnost prodaje”.

Drugi doprinos polazi od pretpostavke da uspešan prodavac pokazuje određene *osobine* koje se mogu izmeriti i testirati, koje se bitno razlikuju od prodavaca koji nisu uspešni. Presek popularne literature iz oblasti prodaje vodi do obimnog kataloga osobina, koji u biti nabraja sve na bilo koji način zamislive pozitivne ljudske osobine. Testirana svojstva se mogu grubo svrstati u tri kategorije: 1) umne sposobnosti i svojstva kao što su inteligencija, agresivnost, dominacija itd., 2) znanja i iskustva koja su specifična za prodaju i 3) specifična svojstva ličnosti, kao što su fizička svojstva prodavca (starost, veličina, pol), nivo formalnog obrazovanja ili odnosi u porodici.

Smatra se da uspešni prodavci imaju zajednička četiri ključna atributa: 1) **empatiju**, sposobnost stavljanja samog sebe u poziciju druge osobe, 2) **ego nagon**, kvalitet koji čini da prodavci žele da ostvare prodaju, 3) **uslužna motivacija**, kvalitet koji nagoni prodavca da želi da pruži dobre usluge mušteriji i 4) **ego snaga**, kvalitet koji pomaže prodavcu da se bavi neminovnim odbijanjima.[7]

Neki od često citiranih atributa za uspeh prodaje su: visok nivo energije, ambicija, tolerancija, samouverenost, inteligencija, blagonaklonost, upor-

nost (svaki prigovor ili prepreku smatra izazovom), inicijativa, entuzijazam, hronična glad za novcem, statusom i dobrim stvarima u životu, interno motivisani, disciplinovani i spremni da uspostave snažne odnose sa kupcima.

U turizmu, kao poslu ljudi sa ljudima, u radu sa klijentima (i ostalim kolegama) treba koristiti dva tipa sposobnosti: lične sposobnosti i međulične, ili društvene, sposobnosti. Obe uključuju verbalnu i neverbalnu komunikaciju.[8]

Pri inicijalnom susretu sa klijentima, prve impresije su presudne. Način na koji se uslužno osoblje, bilo da je reč o zaposlenima na recepciji hotela, posluži u restoranu, predstavnicima turističkog mesta pojavljuje i presentira sebe predstavlja platformu za uspostavljanje uspešnih odnosa kompanija - klijent. Iz ovog razloga mnoge kompanije nameću striktna pravila po pitanju izgleda i urednosti. Pa ipak, ljudi žive u eri slobode koja je bila nezamisliva čak pre samo pola veka i nisu uvek spremni da prihvate restrikcije njihovog prava na oblačenje po njihovoj želji, frizuru po svom izboru i koriste kozmetiku koju preferiraju. Za mnoge ljude svet zapošljavanja predstavlja prvi izazov ovim pravima i zaposleni u turizmu moraju da nauče da se prilagođavaju ograničenjima koje će nametnuti uslovi posla. Na osnovnom nivou, to će značiti prilagođavanje stila odevanja i spoljašnjeg izgleda zahtevima posla. Moraju se prilagoditi ili neće ostati na poslu.

Ponašanje zaposlenog osoblja je takođe važno. Mi komuniciramo kako verbalno tako i neverbalno i način na koji hodamo, sedimo ili stojimo odražava stav prema poslu. Odeća uvek mora biti čista i da odgovara svojoj svrsi. Cilj većine kompanija je da prezentiraju „uniformni” izgled, da prenesu korporativni imidž. Zaposleni u hotelu, avio-prevozu i na iznajmljivanju automobila, kuriri, predstavnici turističkog mesta obično nose uniforme.

Ranije smo već napomenuli značaj ljubaznosti u komunikaciji sa klijentima. Zaposleni moraju prilaziti kupcima na prijateljski i prislan način. To znači osmeh dobrodošlice, kontakt očima, pažljivost i spremnost da se sasluša. Kada se rukujemo, čvrst stisak ruke preneće osećaj poverenja i odgovornosti, što je vitalno za klijenta koji traži sigurnost ili pomoć ili otvorene pregovore za kupovinu proizvoda. Upotreba imena klijenta pojačava imidž zainteresovanosti i pažnje. Ton glasa je takođe važan; glas bi trebalo da bude prilagođen i blag, posebno kada se komunicira sa gnevnom kupcem. Kada se rešavaju pritužbe, glas treba da prenosi zainteresovanost. Uvređeni kupac traži dve stvari, izvinjenje i garanciju da će se preduzeti akcija da se

ispita pritužba. Kompaniju ništa ne košta da ispuni obe stvari.

2.2 Tipovi prodavaca

Ako firma ima veoma malo prodavaca - ili pogrešnog tipa - onda neki važni zadaci lične prodaje mogu ostati nezavršeni. A posedovanje suviše prodavaca - ili pogrešnog tipa - rasipa novac. Menadžer prodaje treba da pronađe dobru ravnotežu - pravi broj i **pravi tip** (vrstu) prodavaca.

Jedna od teškoća u određivanju pravog broja i pravog tipa prodavaca je u tome što je svaki posao prodaje različit. Posao prodavca se stalno menja. Međutim, postoje tri osnovna tipa zadataka prodaje: donošenje narudžbine, izvršavanje narudžbine i usluge podrške prodaji. Radi jednostavnosti, prodavci će se opisati na ovaj način, imajući u vidu njihov primarni zadatak, mada u nekim situacijama jedna te ista osoba može da obavlja sva tri zadatka.

Kao što i samo ime kaže, prve dve vrste prodavaca prikupljaju porudžbine za svoje preduzeće. Svaki marketing miks mora imati nekoga ili neki način za dobijanje porudžbina. Nasuprot tome, podržavajući prodavci nisu direktno zainteresovani za porudžbine. Njihova funkcija je da pomognu prodavcima koji su orijentisani na porudžbine.

Donosioci porudžbina se bave uspostavljanjem odnosa sa novim kupcima i razvojem novog posla, bilo putem dodavanja novih kupaca ili uvođenja novih proizvoda i usluga. To su prodavci koji se bave prodajom i generiranjem veće prodaje. Njihov posao je da nađu nove kupce i da povećaju prodaju proizvoda, usluga ili ideja starim kupcima putem kreativne prodaje.

Prikupljanje porudžbina se ponekad označava kao **kreativna prodaja**, posebno ako prodavac mora da uloži mnogo vremena da bi utvrdio šta je kupcima potrebno, smišljajući strategiju da objasni kako proizvod može da podmiri te potrebe i ubeđujući kupca da ga kupi. Ovaj tip kreativne prodaje zahteva visok stepen empatije, sa prodavcem koji preuzima ulogu konsultanta u dugoročnoj poslovnoj vezi sa kupcem.

Izvršiooci porudžbina malo rade na kreativnoj prodaji, već prvenstveno služe za obradu porudžbina za postojeće mušterije. Obično obrađuju rutinske i ponovne porudžbine za proizvode koje preduzeće već prodaje. Njihova primarna odgovornost je da sačuvaju sadašnje odnose sa postojećim mušterijama i održavanje prodaje. Tipični primeri su službenici na recepciji hotela i prodavci ulaznica za pozorište i bioskop.

Mnogi hoteli u poznatim turističkim mestima i luksuzne vile imaju dobru tražnju i mnogo kupaca

povratnika. Prodavci u ovim objektima su spremni da potroše više vremena u kancelariji odgovarajući na zahteve i baveći se sa povratnicima. Cilj je da se kreira dobra kombinacija kupaca koja će maksimizirati potencijalni prihod firme u dugom roku. Obrnuto, hoteli koji nemaju visoku tražnju zbog različitih komponenata njihovog miksa proizvod-usluga, smatraju mnogo izazovnijim da ostvare grupni posao. Kada postoji višak soba, smeštajni objekti traže od prodavca da bude dobar donosilac porudžbine i kreira prodaju. Važno je napomenuti da neki hoteli koji ne ciljaju na grupna tržišta, čak i sa viškom kapaciteta, mogu odabrati da imaju samo jednog prodavca, koji radi kao primalac narudžbina.

Podržavajući prodavci generalno ne prodaju proizvode, ali olakšavaju ukupan prodajni napor pružanjem niza usluga. U domenu njihove odgovornosti je pretraživanje, obrazovanje potencijalnih i sadašnjih kupaca, stvaranje goodwilla i pružanje usluga kupcima posle prodaje. Tri najčešća tipa podržavajućih prodavaca su misionari, tehnički i trgovinski prodavci.

Sličnu klasifikaciju pozicija predstavnika prodaje daju Kotler i ostali:[9]

- **Isporučilac** - prodajno osoblje kome je osnovni zadatak da isporuči proizvod (vodu, gorivo, naftu, namirnice za restoran, posteljinu za hotel).

- **Primalac narudžbine** - prodajno osoblje koje prevashodno preuzima narudžbine, može biti unutrašnje (prodavac koji stoji za kasom, lice za rezervacije) ili spoljašnje (prodavac koji je u kontaktu sa menadžerom supermarketa ili lice koje snabdeva restoran namirnicama koje je u kontaktu sa šefom).

- **Misionar** - prodajno osoblje od kojeg se ne očekuje da preuzima porudžbine, njegov zadatak je da gradi ugled kompanije ili da edukuje postojećeg ili potencijalnog korisnika (lice koje predstavlja farmaceutsku kuću i koje pruža medicinske informacije; prodavci avio-prevoznika i krstarenja koji pozivaju putničke agencije, rade na prodajnim manifestacijama ili vode ostale PR aktivnosti).

- **Tehničar** - prodajno osoblje koje poseduje visok stepen tehničkog znanja (prodavac koji je zadužen za inženjering i koji je prevashodno konsultant kompanijama-klijentima; yield management prodavac koji je primarno konsultant kompanija-klijenata kao što su hoteli ili avio-prevoznici).

- **Kreator tražnje** - prodajno osoblje koje se oslanja na kreativne metode prodaje opipljivih proizvoda (usisivača, proizvoda za domaćinstvo) ili neopipljivih proizvoda (osiguranja, usluge oglašavanja, edukacija, većina usluga u turizmu i ugostiteljstvu).

• **Prodavac koji nudi rešenja** - prodajno osoblje koje je stručnjak za rešavanje problema kupaca, često sa sistemom proizvoda i usluga kompanije (na primer, računari i sistemi za komunikaciju).

U hotelijerstvu, prodajno osoblje se normalno označava kao menadžeri prodaje, a osoba koja je odgovorna za funkciju prodaje označava se kao direktor prodaje. U većim hotelima, direktor prodaje izveštava direktora marketinga, a u nekim manjim hotelima dve pozicije se kombinuju u direktora prodaje i marketinga

Napred su opisana tri osnovna zadatka prodaje i tipa prodavaca. Međutim, određeni prodavac može da obavlja jedan, dva ili sva tri ova zadatka, a moguće je da u nekom drugom preduzeću tri različita čoveka obavljaju isti zadatak prodaje (timska prodaja).

Planeri strategije treba da specificiraju koje će tipove zadataka prodaje da obavlja prodajna operativna. Kada su zadaci specificirani, rukovodilac prodaje treba da asignira odgovornost za individualne poslove prodaje tako da su zadaci kompletirani i ostvareni ciljevi lične prodaje.

Prodavci igraju brojne uloge u poslu i svaka uloga je važan deo ukupne marketing strategije preduzeća. Pa ipak, isto tako kao što je važan napor individualnih prodavaca, važna je i sposobnost preduzeća da uspešno upravljaju svojim prodajnim timom. Sa dobrim menadžmentom, prodavci su više motivisani da prodaju, a to može da znači razliku između uspeha i neuspeha za mnoga preduzeća.

3 UPRAVLJANJE PRODAJOM

Prodajom se mora upravljati da bi doprinela ukupnim ciljevima firme. Upravljanje prodajnom operativom se može definisati kao analiza, planiranje, implementacija i kontrola aktivnosti snaga prodajne operative. Ono obuhvata formulisanje ciljeva, strategije i strukture prodajne operative, i regrutovanje, selekciju, obuku, nagrađivanje, praćenje i ocenu rada prodajnog osoblja firme.[10]

Planiranje prodaje je jedna od najvažnijih odgovornosti menadžmenta prodaje. Proces planiranja obuhvata utvrđivanje ciljeva i formulisanje strategija za ostvarivanje tih ciljeva. Njegova svrha je da obezbedi smernicu za prodajni tim, tako da članovi znaju gde da usmeravaju njihove napore iz godine u godinu. Sa jasno definisanim planom, svaki član tima biće usmeren u istom pravcu, a ne da povremeno radi sa drugima.

Bez obzira kako je organizovana prodajna operativna, upravljanje vremenom i teritorijom prodavca počinje sa ciljevima organizacije i ulogom koju igra lična prodaja u ostvarivanju tih ciljeva. Plani-

ranje strategije marketinga mora da uzme u obzir neka razmatranja u vezi obavljanja poslova lične prodaje. Uloga lične prodaje treba da bude usklađena sa ciljevima organizacije u celini i ciljevima marketinga posebno. Polazna osnova programa prodaje su ciljevi organizacije kao celine, jer oni utiču na pravac i domen prodajne aktivnosti. Najpre se mora odrediti način na koji se lična prodaja najbolje uklapa u opštu strategiju marketinga organizacije. U kojoj meri ona treba da doprinese ostalim komponentama marketing miksa u ukupnoj strukturi napora koji su potrebni da bi se ostvarili ciljevi marketinga? Koja vrsta i broj prodavaca su potrebni da bi se ostvario ovaj doprinos? Veličina prodajnog osoblja uslovljena je ulogom lične prodaje u marketing miksu, planom službe prodaje i zahtevima za prodajnim osobljem, kako je indicirano predviđanjem prodaje organizacije. Kada su utvrđeni ukupan plan prodaje i ukupan obim (broj) prodajnog osoblja, onda se moraju sprovesti određene druge odluke. Rezultati tih drugih odluka, u stvari utiču i na plan prodaje i na broj prodajnog osoblja (slika 15-1).

3.1 Utvrđivanje ciljeva lične prodaje

Uspešno upravljanje prodajom počinje sa određivanjem **ciljeva lične prodaje**. Kao i svaki cilj marketinga, ciljevi lične prodaje treba da budu izraženi u jasnim, preciznim i izmerljivim izrazima i uvek treba da specificiraju vremenski okvir za njihovo ispunjenje. Određivanje ciljeva je centralno za upravljanje prodajom, jer ovaj zadatak specificira šta treba da se ostvari. U praksi, ciljevi se određuju za ukupnu prodajnu operativu i za svakog prodavca.

Tri najčešća tipa ciljeva prodaje vezuju se za obim prodaje, tržišno učešće i rentabilnost. Postoji nekoliko načina definisanja takvih ciljeva, uključujući dinarski iznos prodaje, broj prodatih jedinica, procenat povećanja iznad prošle godine, broj novih kupaca, broj zadržanih kupaca i povraćaj sredstava investiranih u određene prodajne aktivnosti.

Prodajno osoblje preduzeća se može usmeriti na jedan ili više od sledećih ciljeva: 1) pridobijanje postojećih kupaca za prihvatanje novih proizvoda, 2) sticanje novih kupaca za postojeće proizvode, 3) zadržavanje lojalnosti sadašnjih kupaca putem pružanja dobrih usluga, 4) olakšavanje buduće prodaje pružanjem tehničkih usluga potencijalnim kupcima ili uticajnim osobama i 6) prikupljanje tržišnih informacija. Interesantno je napomenuti da se nekoliko od ovih ciljeva lične prodaje - kao što su

održavanje lojalnosti kupaca, pružanje tehničkih usluga i komuniciranje informacija o proizvodu - odnose na šire ciljeve marketinga zadržavanja i povećanja prodaje sadašnjim kupcima. Jasno, sposobnost uspešnog opsluživanja sadašnjih kupaca je presudno za kontinualni uspeh firme.[11]

Politike i ciljevi utvrđeni za ukupnu prodajnu operativu povezani su sa strategijom marketinga organizacije. Uz to, ciljevi su povezani sa ukupnom strategijom promocije.

Avio-prevoznici, kompanije za krstarenja brodom, glavni lanci brze hrane i kompanije za iznajmljivanje auta veoma su zainteresovani za tržišno učesće i penetraciju tržišta. Ovi koncepti imaju mnogo manje značenje za mnoge restorane, hotele, odmarališta i ostale članove ugostiteljske delatnosti. Menadžment većine hotela je primarno zainteresovan za merila kao što su zauzetost, prosečno korišćenje soba, ostvareni prihod i kombinacija gostiju. Ponekad se prodavci zadužuju sa specijalnom odgovornošću da poboljšaju obim prodaje određene linije proizvoda. Prodajno osoblje se može zamoliti da prodaje više jela sa menija ili pića sa visokom maržom, vikend aranžmana, aranžmana za me-deni mesec, aranžmana za razne vrste slavlja ili druge linije proizvoda. Ovde treba biti oprezan, jer ako se pokloni izuzetna pažnja prodaji određenih proizvoda, uvek postoji mogućnost da ostali članovi linije proizvoda budu zanemareni.

3.2 Strukturiranje prodajne operative

Kada se jednom shvati uloga lične prodaje i kako se ona uklapa u plan marketinga, sledeći korak je da se strukturira organizacija prodaje, pri čemu je neophodno imati u vidu da postoje dva važna - a ipak vrlo različita - područja upravljanja prodajom. Jedno je prodajna administracija, koja uključuje funkcije planiranja i organizovanja, kao što su utvrđivanje potencijala prodaje, programiranje prodajnog napora, koordiniranje inputa prodaje i kontrola outputa prodaje. Uz to, odgovornosti prodajne administracije su i sve značajnije funkcije inovacije

prodaje, komuniciranja prodaje i istraživanja prodaje.

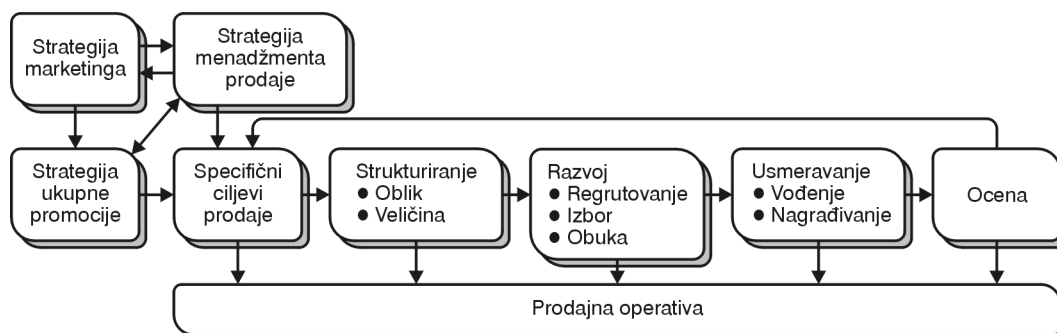
Drugo područje upravljanja prodajom uključuje važne funkcije regrutovanja, izbora, obučavanja, kontrole, nagrađivanja i motivisanja prodavaca na terenu. Oba područja su od praktične važnosti, ako se želi da efikasno upravlja funkcijom prodaje. Drugo područje upravljanja prodajom se u velikoj meri bavi ljudskom stranom prodaje.

U planiranju organizacione strukture za prodajnu operativu moraju se razmotriti brojni faktori. Oni se odnose na veličinu firme, prirodu tržišta i asortimana proizvoda, broj, tip i kompleksnost proizvoda u asortimanu, sistem kanala distribucije firme, veličinu prodajne operative, stil upravljanja itd. Nijedan sistem organizacije ne odgovara za sve operative prodaje. U jednoj organizaciji se može doneti odluka da svi prodavci treba da prodaju sve proizvode. U drugoj će možda biti praktičnije da se za pojedine proizvode odrede posebni prodavci.

Raznovrsna priroda ugostiteljske delatnosti zahteva različitu strukturu prodajne operative. Struktura prodajne operative u avio-prevozu je različita od one kod hotela ili krstarenja. U načelu, većina restorana ne koristi prodavce, već zavisi od drugih delova marketing miksa, kao što su propaganda i unapređenje prodaje. Hoteli i odmarališta tradicionalno koriste funkcionalnu, hijerarhijsku strukturu. Struktura departmana prodaje hotela zavisi od kulture organizacije, veličine imovine, prirode tržišta i tipa hotela.

Postoje, u stvari, četiri osnovna prilaza problemu organizovanja prodajne operative, a moguće je i poželjno, kako se ona povećava, da se kombinuju dva ili više prilaza, kako bi se postigli što bolji rezultati. Ti organizacioni oblici su: 1) specijalizacija po teritoriji, 2) specijalizacija po tipu proizvoda, 3) specijalizacija po vrsti kupaca i 4) specijalizacija po funkcijama. Efikasnost prodajne operative primarno zavisi od toga kako je ona organizovana. Pošto je lična prodaja suviše skupa, ne sme se dozvoliti da prodajna operativna bude loše organizovana.

Slika 15-1 Aktivnosti menadžera prodajne operative[12]



Teritorijalna struktura prodajne operative se najčešće koristi kod avio-prevoznika, kompanija za krstarenja i kompanija za iznajmljivanje automobila, a na korporativnom nivou kod lanca hotela. Ona se ne koristi često kod individualnih hotela/odmarališta, koji umesto toga nastoje da svoje departmane prodaje organizuju prema funkciji ili tipu kupca. Prodavci u kompanijama koje snabdevaju restorane i hotele često se raspodeljuju prema teritoriji. Hoteli sa internacionalnim tržištima često raspodeljuju svoje prodavce prema teritoriji kao što je Evropa, Amerika, Azija ili određenim zemljama kao što su Francuska, Nemačka, V. Britanija, Skandinavija, Rusija, SAD itd.

3.3 Oblikovanje prodajne teritorije

Adekvatno utvrđena prodajna teritorija formira osnovu za rad na brojnim aspektima upravljanja prodajom: veličinu prodajnog osoblja, pokrivanje kupaca, prodajnom zadatku koji treba obaviti, planu nagrađivanja i sistemu kontrole za merenje rezultata.

Svaka firma ima svojih specifičnosti u oblikovanju prodajne teritorije, ali postoje neki osnovni principi, koji se generalno primenjuju na oblikovanje teritorije. Teritorija treba da bude laka za upravljanje, da je lako proceniti njen potencijal prodaje, da obezbeđuje dovoljno i pravedno radno opterećenje i potencijal prodaje za svakog prodavca, da odražava marketing strategiju firme i ključne politike koje proističu iz te strategije, da su i firma i prodavac zadovoljni sa takvim skiciranjem teritorije, da služi kao prihvatljiva osnova za plan kompenzacije (nagrađivanja), ako je ikako moguće treba povezati granice teritorije sa utvrđenim definicijama raspoloživih statističkih podataka koji će se koristiti za merenje potencijala (grad, opština, region, republika), dok prirodne granice (kao što su putevi, reke, planine i sl.) obično nisu pogodne.

Osnovni **postupak za oblikovanje nove ili prestrukturiranje postojeće teritorije** je sledeći: 1) analizirati teritoriju sa ciljem određivanja potencijala osnovne jedinice i/ili broja i tipova potencijalnih kupaca u svakoj osnovnoj jedinici, 2) izvršiti analizu kupaca u okviru teritorije, 3) izvršiti analizu radnog opterećenja prodavaca, 4) oblikovati prodajnu teritoriju, imajući u vidu sadašnje prodajne rute i 5) odrediti broj potrebnih prodavaca.[13]

Postoje dve konkurentne filozofije za određivanje odgovarajuće veličine teritorije. Jedan pristup je formiranje teritorija sa jednakim potencijalom prodaje, a drugi sa jednakim radnim opterećenjem. Logika kreiranja teritorija sa **jednakim potencijalom prodaje** je da se svakom prodavcu

pruže iste mogućnosti za obezbeđenje prodaje i dobiti. Smatra se, po ovom principu, da razlike u prodaji koje nastaju po teritorijama odražavaju razlike u sposobnostima ili naporima individualnih prodavaca.

Drugi vodeći princip za kreiranje teritorije je pokušaj **izjednačavanja radnog opterećenja prodavaca**. Cilj je da se omogući svakom prodavcu da optimizira pokrivanje njegove teritorije. U praksi se najčešće koristi kombinacija oba principa za formiranje prodajne teritorije.

3.4 Utvrđivanje broja prodavaca

Još jedan važan aspekt organizacije prodaje je veličina prodajne operative. Prodavci su među najproduktivnijom imovinom koju firma ima - i takođe među najskupljom. Povećanje njihovog broja verovatno povećava prodaju - i nesumnjivo povećava troškove. Otuda, svaka firma mora pažljivo da odredi ukupan broj potrebnih prodavaca.

Ponekad je prilično očigledno da je broj prodavaca suviše veliki ili mali. Povećanje prodaje i/ili žalbi kupaca zbog slabih usluga su preliminarne indikacije da je broj prodavaca možda suviše mali. Opadanje prodaje i/ili nedovoljna zaposlenost prodavaca i relativno visoki troškovi lične prodaje su preliminarne indikacije da je broj prodavaca suviše veliki. Međutim, odsustvo ovih indikatora ne mora da znači da je prodajna operativna optimalne veličine.

Predloženi su brojni, različiti logični prilazi za utvrđivanje broja potrebnih prodavaca. Načelno, oni bi se najpre mogli svrstati u dve grupe: 1) **teorijski** i 2) **empirijski**, pri čemu se ovi poslednji opet mogu dalje podeliti na metode koji u osnovi baziraju na principu jednakog potencijala prodaje, jednakog radnog opterećenja, arbitrarnom metodu ili nekoj njihovoj kombinaciji.[14]

Uobičajen pristup određivanju veličine prodajne operative je **metod (jednakog) radnog opterećenja**. Ovaj metod zasnovan na formuli integriše broj mušterija koje opslužuje, frekvenciju poziva/poseta, dužinu poziva/poseta i raspoloživo prodajno vreme da bi se došlo do cifre za broj prodavaca:

$$BP = \frac{BK \cdot FP \cdot DP}{PVP} = \frac{5000 \cdot 6 \cdot 0.5}{30 \cdot 50} = \frac{15000}{1500} = 10$$

gde je BP = broj prodavaca, BK = broj kupaca, FP = frekvencija poziva/poseta nužna za servisiranje kupaca svake godine, DP = prosečna dužina poziva/posete i PVP = prosečno vreme koje svaki prodavac ima na raspolaganju po godini.

Pretpostavimo da se broj kupaca procenjuje na oko 5000 i da godišnje treba obaviti oko 6 poziva/poseta, sa prosečnom dužinom od 30 minuta.

Prosečan prodavac radi 2.000 sati godišnje (40 sati nedeljno x 50 nedelja), ali ima samo oko 30 sati nedeljno za pozive/posete. Ostatak vremena se troši na sastanke i putovanja. Koristeći napred datu formulu, broj potrebnih prodavaca je 10.

Ova formula mogućava menadžeru prodaje da menja varijable i podatke, ako je to neophodno. Na primer, mogu se menjati broj kupaca i vreme za jednu posetu. Vrednost ove formule je očigledno u njenoj fleksibilnosti, pošto će promena u bilo kojoj od varijabli uticati na broj potrebnih prodavaca. Promene su delom određene politikom koju firma vodi prema velikim kupcima.

Naravno, odgovarajući broj prodavaca ne može se utvrditi samo formulom ili poređenjem sa konkurencijom. Podsetimo, prodajna operativa je samo jedno od sredstava za ostvarivanje ciljeva. Možda je potrebno povećati ili smanjiti broj prodavaca zbog nove strategije marketinga, promena trendova na tržištu i novih tehnologija, kao što su marketing zasnovan na bazama podataka i elektronski marketing. Umesto da uporno insistira na povećanju broja prodavaca, menadžer prodaje mora da bude spreman da ga smanji i zameni novim tehnologijama kada je to celishodno.

4 FORMIRANJE PRODAJNE OPERATIVE

Dok su prethodne aktivnosti bile više usmerene na formulisanje strategije, tj. „rađenje pravih stvari”, ove aktivnosti su usmerene na implementaciju strategije, tj. „rađenje stvari na pravi način”. Da bi se uspešno realizovali strategija i plan prodaje, potrebno je obaviti tri važna zadatka: 1) regrutovanje, 2) selekciju i 3) obuku prodavaca. U središtu uspešnog poslovanja prodajne operative su upravo ova tri zadatka. Prvo, organizacija mora da privuče kvalifikovane kadrove za pozicije prodaje. Drugo, mora da identifikuje potencijalni talenat za prodaju, birajući najkvalitetnije ljude od onih koji se jave za poslove prodaje. Bez kvalifikovanog regrutovanja i uspešne selekcije, organizacija neće nikada doći do područja trećeg problema, obuke i motivacije prodavaca.

4.1 Regrutovanje prodavaca

Regrutovanje je, uglavnom, pod uticajem odgovora na dva pitanja: koji tip posla prodaje treba da se obavi i koji se zahtevi postavljaju za zauzimanje pozicije prodaje? Organizacija može pokušati da locira kandidate za posao iz same firme, ali ako to nije moguće, mora se otpočeti sa traženjem kandidata sa strane. Identifikovanje i privlačenje kandidata za selektivan izbor obavlja se preko oglasa,

profesionalnih asocijacija, zavoda za tržište rada, konkursa. Prodavci takođe mogu biti locirani u drugim organizacijama u istoj grani. Preuzimanje kadrova od konkurencije zove se „vrbovanje kadrova” ili „piratstvo”.

U nekim slučajevima organizacije pokušavaju da najpre regrutuju, a onda i izaberu osobu sa osobinama koje se smatraju idealnim za poslove prodaje. Dilema je u identifikovanju tih osobina. Izbor prodavaca ne bi bio problem, ako bi preduzeće znalo koje osobine da traži. Obavljene su brojne studije i ponuđene brojne liste za razmatranje. Umesto traganja za tim osobinama ili sugerisanja da je ta identifikacija idealnih atributa moguća, bolje je posebno ispitati svaki posao prodaje. Napred navedene osobine su prihvatljive za većinu poslova prodaje. U regrutovanju i selekciji, pronalaženje osobe za ostvarivanje ciljeva prodaje zahteva specifičniju reviziju i analizu, a ne samo identifikovanje osobina.

Uspešno regrutovanje i selekcija prodavaca, kao jedan od najkrucijalnih zadataka menadžmenta prodaje, počinju sa pažljivom analizom posla koji treba da se obavi u prodaji. Da bi se završio proces analize posla, treba pripremiti pisani izveštaj ili akt koji se naziva *opis poslova*. On obuhvata opis poslova koji se obavljaju, odgovornosti, potrebnu kvalifikaciju, potreban stepen obučenosti, radno iskustvo i radne uslove pod kojima se obavlja posao. Jasno se navode lične i tehničke sposobnosti koje su potrebne da bi se zadovoljili zahtevi određenog radnog mesta (*specifikacija posla*). Opis poslova se razlikuje od jedne do druge firme. U njemu se može navesti 10 do 20 specifičnih zadataka. Svaka firma treba da ima sopstvene specifikacije posla. I one treba da pruže jasne smernice o tome kakve zadatke prodaje obuhvata neki posao. To je kritično za određivanje vrste prodavca koji treba da bude izabran - i kasnije opis posla pruža osnovu da se vidi kako treba da se obuče, rade i nagrade prodavci.

Ritz-Carlton Hotel Corporation praktikuje korporativnu filozofiju po kojoj su i gosti koje poslužuje i njeni zaposleni kulturne osobe koje treba tretirati sa respektom i oslovljavati sa dame i gospodo. U uslužnim susretima, mušterije obavljaju svoju ulogu, a zaposleni opet obavljaju svoju ulogu. Zadovoljstvo obe strane je verovatno kada se mušterija i davalac usluge angažuju u ponašanjima koja su konzistentna sa ulogama koje jedni od drugih očekuju. Ritz je shvatio da njegove mušterije očekuju da budu tretirane profesionalno i sa stepenom formalnosti. Prema tome, on komunicira svojim zaposlenima da su oni dame i gospoda da bi ih pripremio za ulogu pružanja profesionalne usluge njihovim gostima, koji su takođe dame i gospoda. O-

tuda slogan: „Mi smo dame i gospoda koji služe dame i gospodu”. [15]

4.2 Izbor prodavaca

Selekcija (izbor) se odnosi na korake koje firma preduzima da identifikuje i oceni pojedince i postavi ih na prodajne pozicije. Koristi od dobrog programa selekcije su: 1) povećava se šansa da se dobiju traženi kadrovi, 2) rezultati ne mogu biti bolji od ljudi koji ih stvaraju, 3) ako se dobro izvrši selekcija, mnogi ostali poslovi (npr. obuka) obaviće se mnogo lakše, 4) dobro odabrano osoblje biće mnogo produktivnije. Koraci u izboru kao što su testovi (ostvarenja, sposobnosti, sklonosti, interesovanja, ličnosti), intervjui i sl. predstavljaju određene prepreke. Ako kandidat savlada te prepreke, smatra se da je sposoban za posao.

Psihološko testiranje je merilo koje koriste mnoge firme za merenje, na konzistentan način, karakteristika vezanih za efektivne rezultate prodaje i stepen u kojem kandidati poseduju ove karakteristike. Takvi testovi se koriste samo kao dopuna ostalim kriterijima selekcije. Odluka o izboru se donosi posle savladavanja svih koraka selekcije. Konkursne prijave kandidata se odbijaju iz mnogih razloga (nesposobnost, slabi radni rezultati, podaci o kriminalu).

Rezultati testa pružaju samo jedan deo informacije o setu koji uključuje lične karakteristike, reference, istoriju dosadašnjeg zapošljavanja i reakcije intervjuisanog. Uspesna prodaja takođe zahteva visok stepen emocionalne inteligencije. **Emocionalna inteligencija** je sposobnost da se razumu sopstvene emocije i emocije ljudi sa kojima se kontaktira na dnevnoj bazi. Ovi kvaliteti su važni za adaptivnu prodaju i mogu predstavljati razliku između uspešnih i neuspešnih prodavaca. [16]

Ukoliko se dođe do zaključka da kandidat zadovoljava sve uslove konkursa, vrši se prijem na radno mesto. Odluka komisije za prijem može biti načelna ili konačna. **Načelna** je u slučaju da se zahteva probni rad. **Konačna odluka** znači prihvatanje ili odbijanje prijave kandidata. Ukoliko se o tome nije ranije razgovaralo, novoprimljenom radniku se daju informacije o pravima i obavezama na radnom mestu, pažljivo se opisuju organizaciona struktura, posao koji treba da se obavlja, lični dohodak i ostale beneficije, radno vreme i sve ostale relevantne informacije.

4.3 Obuka prodavaca

Dok su regrutovanje i izbor prodavaca jednokratni događaji, **obuka prodavaca** je proces koji traje. Ona pokriva mnogo više od same prakse prodaje. U proseku, programi obuke posvećuju 35% vremena

informacijama o proizvodu, 30% tehnikama prodaje, 25% informacijama o tržištu i preduzeću i 10% ostalim pitanjima, uključujući etičku praksu. Obuka prodavaca zahteva dosta vremena i novca.

Programi obuke imaju nekoliko **ciljeva**. Prodavci treba da se upoznaju i identifikuju sa preduzećem, pa tako većina programa obuke počinje sa opisom istorije i ciljeva preduzeća, njegove organizacije, finansijske strukture i sredstava i njegovih glavnih proizvoda i tržišta. Prodavci takođe treba da poznaju proizvode preduzeća, te instruktori prodaje pokazuju kako se proizvodi proizvode i kako rade. Oni takođe treba da znaju karakteristike potrošača i konkurencije, te ih program obuke uči o strategijama konkurenata i o različitim tipovima kupaca i njihovim potrebama, motivima kupovine i navikama pri kupovini. Pošto prodavci moraju da znaju kako da obave uspešnu prezentaciju, obučavaju se o principima prodaje. Konačno, prodavci treba da shvate postupke na terenu i odgovornosti. Uče kako da podele vreme između aktivnih i potencijalnih kupaca i kako da efikasno koriste pregled troškova, pripreme izveštaje i rute za komunikaciju. [17]

Možda je ideja da se dobri prodavci rađaju samo donekle, ali ne i u potpunosti, tačna. Prodavac se mora i obučiti za posao koji obavlja. Program obuke treba da pokrije barem sledeća područja: 1) politiku i praksu preduzeća, 2) informacije o proizvodu/usluzi i 3) profesionalne prodajne veštine. Mnoga preduzeća troše većinu vremena za obuku na prve dve stvari. Zanimljivo je da se obuka u tehnikama prodaje, misleći da je prodaja nešto što svako može da obavi. Naprednije firme znaju da se obuka u veštinama prodaje može višestruko isplatiti. Obuka može da pomogne prodavcima u boljoj analizi zašto sadašnji kupci kupuju od preduzeća, zašto raniji kupci sada kupuju kod konkurenata i zašto neki potencijalni kupci i dalje ostaju samo to.

Koliko dugo treba da traje period inicijalne obuke, zavisi od toga koliko je težak posao - kao što pokazuje opis posla. Neki programi obuke traju mesecima (npr. kod IBM šest meseci ili više), neki nedeljama, a nekada se koriste radni sastanci u toku nedelje, godišnje ili polugodišnje konferencije da bi se inovirala znanja prodavaca. Kontinualna obuka je deo pisane filozofije Singapur Airlines. Ova kompanija veruje da svi zaposleni moraju biti stalno obučavani.

5 NAGRAĐIVANJE I MOTIVACIJA PRODAVACA

Da bi regrutovala - i zadržala - dobre prodavce, firma mora da sastavi atraktivan plan nagrađivanja

(kompenzacije) koji je tako oblikovan da motiviše. Predstavnici prodaje trebalo bi idealno da budu plaćeni na takav način da žele da rade - iz ličnog interesa dobiti - što je i u interesu preduzeća. Većina preduzeća se usmerava na *finansijsku* motivaciju, ali javno priznanje, prodajna takmičenja i jednostavno lična priznanja za dobro urađen posao mogu biti veoma uspešna u podsticanju većeg prodajnog napora, suptilni metodi koji podstiču prodavce utičući na članove njihove porodice (stipendije za decu i sl.), korišćenje kola u privatne i službene svrhe. Međutim, naš glavni akcenat ovde biće na finansijskoj motivaciji.

U sastavljanju plana kompenzacije moraju se doneti dve osnovne odluke: 1) *nivo kompenzacije* i 2) *metod plaćanja*.

Da bi se privukli dobri prodavci, preduzeće mora da plati barem tekuću *tržišnu cenu rada* za različite vrste prodavaca. Opis posla objašnjava ulogu prodavca u marketing miksu. Ako posao zahteva ekstenzivno putovanje, agresivno pionirstvo ili kon-takt sa teškim kupcima, onda će i plaćanje biti veće. Ali, nivo kompenzacije prodavaca treba da se uporedi - barem grubo - sa skalom plaćanja ostatka firme. Normalno, prodavac donosi više od kancelarijskih službenika ili proizvodnih radnika, ali manje od najvišeg rukovodstva. Ako se plati manje od tržišne cene rada, onda će se privući veoma malo kvalifikovanih prodavaca; platiti više bilo bi nepotrebno.

Kompenzacija se sastoji od nekoliko *elemenata* - fiksnog iznosa, varijabilnog iznosa, pokrića troškova i dodatnih povlastica (beneficija). *Fiksni iznos*, obično plata, daje prodavcu neki stabilan prihod. *Varijabilni iznos*, koji može biti provizija, bonusi ili učešće u profitu zasnovani na rezultatima prodaje, nagrađuje prodavca za veći napor. *Pokriće troškova* (odobrenje putnih troškova, reprezentacija, promocija uzoraka, administrativni troškovi) koje prodavac naplaćuje za troškove vezane za posao, omogućavaju prodavcu da preduzme potrebne i poželjne prodajne napore. *Dodatne povlastice*, beneficije, kao što su plaćeni odmori, naknade za bolest i nesrećni slučaj, troškovi selenja, penzije i osiguranje života, obezbeđuju sigurnost posla i zadovoljstvo sa poslom.[18]

Kada firma jednom odluči o opštem nivou kompenzacije, treba da odredi *metod plaćanja*. Postoje tri osnovna metoda plaćanja: 1) čista plata, 2) čista provizija ili 3) kombinovano. Čista plata pruža normalno najveću sigurnost za prodavca, a čista provizija najveću motivaciju. Ova dva metoda predstavljaju ekstreme. Većina preduzeća želi da ponudi svojim prodavcima neku ravnotežu između ovih ekstrema, te je otuda najpopularniji metod plaćanja

kombinacija koja uključuje neki iznos plate i neki iznos provizije.

Motivacija je unutrašnji nagon koji podstiče ljude da nešto urade. Mada su plate, bonusi i provizije obično zamišljeni kao glavni motivišući faktori za prodavce, sam novac nije dovoljan da motiviše prodavce da svoj posao obavljaju na najbolji način. Kao i svi ljudi, oni traže emotivnu, društvenu i intelektualnu satisfakciju od njihovog posla.

Pored plate i provizije, ostali važni motivišući faktori u prodajnoj sredini su stil liderstva menadžera, mogućnosti za unapređenje i priznanja za dostignuća. Prodavcima je često potrebno specijalno ohrabrenje da bi posao obavili na najbolji način. Menadžment može da pobudi motiv i rezultate prodajne operative preko svoje organizacione klime, kvota prodaje i pozitivnih prodajnih podsticaja.[19]

Uspešna motivacija je zasnovana na dubokom razumevanju prodavca kao pojedinca, njegove ličnosti i sistema vrednosti. Godinama je bila predmet mnogih istraživanja. Formulirani su brojni modeli. Jedan od njih je sledeći: motivacija → napor → rezultat → nagrada → zadovoljstvo, sa povratnom spregom od zadovoljstva ka motivaciji. Ovaj model kaže da što je veća motivacija prodavca, to je veći njegov napor. Veći napor će dovesti do boljih rezultata; bolji rezultati će dovesti do većih nagrada; veće nagrade će dovesti do većeg zadovoljstva; a veće zadovoljstvo će pojačati motivaciju, čime se krug kompletira.[20]

6 PROCES LIČNE PRODAJE

Sada se okrećemo samoj svrsi postojanja prodavca - prodaji. Lična prodaja se smatra veštinom koja datira od davnina. Uspešni prodavci moraju imati nešto više od instinkta. Oni su obučeni u taktici za ostvarivanje uspešne prodaje. Svi pristupi u obučavanja prodavca usmereni su na to da ga pretvore od pasivnog primaoca porudžbina u aktivnog kreatora porudžbina. Svaka prodajna transakcija sledi određeni proces, bilo da je prodavac svestan toga ili ne. Literatura o ličnoj prodaji navodi nekoliko prikaza za analiziranje procesa prodaje. Obično se navode sledeće faze: prilaženje, prezentiranje i demonstriranje robe, rešavanje prigovora, zaključivanje prodaje i praćenje prodaje. Ovakav prilaz polazi od toga šta prodavac može da uradi, a ne od toga šta mušterija treba da zna. Za mušteriju, takvo prezentiranje je kao slušanje nekoga ko ignoriše vaše gledište i monopoliše konverzaciju raspravljajući o onome što ga interesuje, a ne što interesuje mušteriju. Ovo je *tehnički orijentisan* proces prodaje.

Jedan od najpopularnijih metoda koji naglašava različite faze u potrošačevom odlučivanju je AIDA model. Tehnika lične prodaje, kao i druge forme promocije, da bi bila uspešna, mora da privuče pažnju, stvori interes, kreira želju i ostvari akciju. Postoji nekoliko varijacija AIDA modela (o čemu je već bilo reči), ali model je u osnovi isti - razumeti potrebe potrošača za informacijama u različitim fazama upoznatosti sa proizvodom. To je prilaz prodaji sa **orijentacijom ka potrošaču**. I ovaj prilaz nastoji da bude jednostran, te i AIDA model ne nudi kompleksno razumevanje uloge prodavca u prodaji, ali je mnogo bolji za razumevanje procesa prodaje od prethodnog metoda.

Većina preduzeća ima prilaz ličnoj prodaji koji je **orijentisan na kupca**. Ona obučavaju prodavce da identifikuju potrebe kupaca i iznalaze rešenja. Ovaj prilaz pretpostavlja da potrebe kupaca pružaju mogućnosti prodaje, da kupci cene dobre sugestije i da će kupci biti lojalni prodavcima koji imaju na srcu njihove dugoročne interese. Prodavci koji rešavaju probleme bolje se uklapaju u marketing koncept nego prodavci tvrde prodaje.

Prodaja proizvoda ili usluge ima tri glavne faze. Aktivnosti u svakoj fazi se razlikuju za svaki tip posla prodaje. Ovde opisane faze generalno se uklapaju u tip dobijanja porudžbina. Prva je **faza pripreme**, koja obuhvata sve što se događa pre nego što se pride kupcu. Sledeća je **faza ubeđivanja**, u kojoj potencijalni kupac pokazuje koje potrebe ima i kako mu prodavac može pomoći da ih zadovolji. Konačno, postoji **faza transakcije**, u kojoj se finalizuje prodaja. Slika 15-2 prikazuje ove tri faze i njihove respektivne aktivnosti.

Mada ovi koraci izgledaju logično, oni se ne slede **uvek**. Neki prodavci idu prečicom ili zanemaruju različite korake; drugi nikada nisu bili adekvatno informisani.

7 FAZA PRIPREME

7.1 Traganje za potencijalnim kupcima

Pre nego što počne komunikacija licem u lice kupac - prodavac, moraju se obaviti neophodni osnovni poslovi. To podrazumeva pronalaženje i kva-

lifikovanje potencijalnih kupaca, što je često najvažniji deo celog posla prodaje, a opet često najviše zanemaren. Razlog za zanemarivanje je što ovo traganje podrazumeva dosadan posao koji traži mnogo vremena.

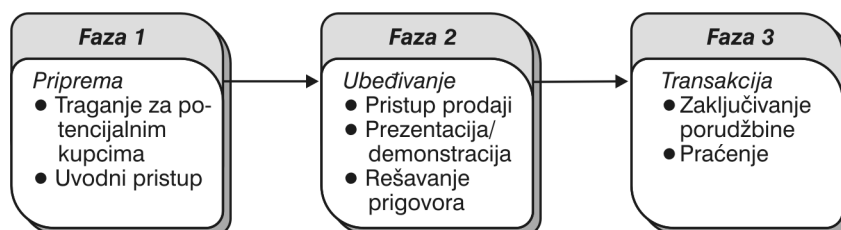
Količina vremena i resursa koje prodavac ulaže u traganje određena je velikim delom prirodom posla kojim se preduzeće bavi i njegovim specifičnim ciljevima marketinga. Većina prodavaca, međutim, može da nauči da razvije uspešne tehnike traženja kupaca. Ključ je da se redovno odvaja dovoljno vremena i onda stalno negovati i rafinirati proces. Proces traženja obuhvata tri primarna koraka: 1) stvaranje glavnih aktera prodaje, 2) identifikovanje potencijalnih kupaca i 3) kvalifikovanje potencijalnih kupaca.[21]

Glavni akter prodaje je ime pojedinca, organizacije ili posla koji **moгу** biti verovatni potencijalni kupac za proizvod preduzeća. Izvori za aktere su ograničeni samo imaginacijom i oprežnošću prodavca. Većina prodavaca koristi niz izvora za generiranje aktera, ali nastoje da svoje napore koncentrišu na manji broj ključnih izvora koji su se pokazali najvaljanijim za njihov određeni posao.

Budući kupac je potencijalni kupac koji pokazuje potrebu ili želju za proizvodom prodavca. Uobičajena tehnika za identifikovanje potencijalnih kupaca je **hladno agitovanje** ili telefoniranje potencijalnom kupcu ili lično, ako nije bilo nikakvog ranijeg kontakta. Još jedan način za identifikovanje je preko **telemarketinga**, koji je promocioni metod koji koristi specijalno obučene ljude za sistematsko kontaktiranje grupa potencijalnih kupaca putem telefona.

Jedan od glavnih metoda za generiranje potencijalnih kupaca koji koriste turističke destinacije su regionalni sajmovi putovanja, kao što je onaj koji sponzorise PATA (Pacific Area Travel Association). Na sajmovima putovanja tour-grosisti i njima slični mogu iz prve ruke da istraže destinaciju za moguće grupne rezervacije i druge planove putovanja. Drugim rečima, potencijalni kupci dolaze na potencijalno odredište umesto da ih prodavci pozivaju u te predele.[23]

Slika 15-2 Tri faze ostvarivanja prodaje[22]



Nisu svi potencijalni kupci vredni ulaganja vremena u njih. Neki nemaju autoritet da kupe ili je porudžbina tako mala da ne zavređuje vreme prodavca. Drugi ne mogu sebi da priušte zadovoljstvo kupovine. Kada je prodavac sposoban da identifikuje potencijalnog kupca kao donosioca odluke, kao nekoga ko ima interes, a takođe kao nekoga ko poseduje finansijske resurse da plati za proizvod, onda se potencijalni kupac označava kao **kvalifikovani potencijalni kupac**.

Kada su prodavci kvalifikovali potencijalne kupce, važno je da zabeleže informacije na organizovan i koncizan način. Za prodavce je takođe važno da koriste sistem rangiranja, tako da mogu da koncentrišu njihove napore na one potencijalne kupce sa najvećim potencijalom. Kriteriji rangiranja će varirati od preduzeća do preduzeća, ali su tipični faktori za razmatranje veličina porudžbine, potencijal za budući posao, lakoća servisiranja kupaca, finansijska sposobnost, veličina posla, specijalne potrebe, lokacija, mogućnosti za rast i uticaj potencijalnog kupca na tržištu. Primenom kriterija za rangiranje koji su u skladu sa ciljevima preduzeća, prodavci će izbeći gubljenje dragocenog vremena na nerentabilne potencijalne kupce.

Kvalifikacija potencijalnih kupaca znači lociranje potencijalnih kupaca koji: 1) imaju jasnu potrebu za proizvodom ili uslugom, 2) imaju adekvatnu kupovnu moć, 3) hoće da kupe dovoljno veliku količinu - što ima za rezultat rentabilnu prodaju i 4) imaju autoritet da donesu odluku ili daju snažnu preporuku.

Izvori za lociranje dobrih kupaca su: zahtevi (če-sto pojedinci posete ili pozovu ugostiteljsku firmu direktno i traže informacije u vezi organizovanja banketa, skupova i sl.), sadašnji kupci (ovaj pristup se ponekad naziva beskrajni lanac ili formiranje mreže), raniji kupci, prijatelji i rodbina, sastavljene liste, novine, poslovne publikacije, preporuke kupca ili poslovne asocijacije i sl.

7.2 Uvodni pristup

Kada je prodavac jednom identifikovao kvalifikovane potencijalne kupce, sa **uvodnim pristupom** počinje priprema za prodaju, tj. opisivanje „domaćeg zadatka” koji prodavac mora da uradi pre nego što kontaktira potencijalnog kupca. To podrazumeva kreiranje profila potencijalnog kupca, odlučivanje o pristupu, utvrđivanje ciljeva i pripremu za prezentaciju. Napomenimo da faza pripreme ne postoji kod svakog razgovora sa kupcima u ličnoj prodaji. Prodavac u prodavnici direktno razgovara sa kupcima i nema nikakvog razloga da se posebno priprema za razgovor. Ako je razgovor unapred do-

govoren, što je često slučaj u poslovnim marketingu, onda - po pravilu - postoji faza pripreme za razgovor.

Pre bilo kakvog prodajnog poziva ili posete, prodavac treba da **kreira profil potencijalnog kupca**, koji uključuje učesnike u razgovoru (npr. postavljene ciljeve, očekivanja, kompetencije, imena ključnih ljudi i njihovu ulogu u procesu odlučivanja), kao i relevantne informacije kao što su potrebe za kupovinom, koje proizvode i marke koristi, motivi kupovine, sadašnji dobavljači, broj zaposlenih, koliko se dugo preduzeće bavi tim poslom, situacija sopstvenog preduzeća kod kupaca (npr. zadovoljstvo kupaca, termini za predstojeće isporuke, otvorene žalbe kupaca), istorija kupovine kupaca (npr. regularnost ponašanja kupovine, ispunjavanje ugovorenih obaveza), kao i potencijal kupaca (neiskorišćene šanse za prodaju kod kupaca, razvojni projekti i novi proizvodi kupaca, odnosi kupaca sa konkurencijom, finansijska pozicija preduzeća, nivo dobiti/prihoda). Jednostavno, prodavac treba da nauči sve što može o licima ili preduzećima kojima namerava da prodaje, da bi anticipirao pitanja i pokazao svoju ozbiljnost pred potencijalnim kupcima.

Drugi korak u pripremi za prodajni poziv/posetu je da se odluči **kako prići potencijalnom kupcu**. Opcije za prvi kontakt uključuju slanje pisma ili hladni poziv telefonom ili lična poseta ili neka druga forma komunikacije. Kod postojećih kupaca prodavac može nastupiti nenajavljeno ili se unapred najaviti da ugovori sastanak, što se obično preferira. Efektivnost hladnog poziva zavisi od prirode proizvoda i ciljnog tržišta.

Još jedan zadatak je da se **odredi najbolji termin za posetu**. Ovo pitanje treba pažljivo razmotriti, jer su mnogi potencijalni kupci veoma zauzeti u određeno vreme.

Kada je ugovoren sastanak, treba **utvrditi specifične ciljeve** koji treba da se ostvare tokom prodajne posete. To mogu biti bliže upoznavanje potencijalnog kupca, prikupljanje informacija i ostvarivanje neposredne prodaje.

Posle skiciranja ciljeva prodajne posete, treba se **pripremiti za prezentaciju**. To podrazumeva proučavanje raspoloživih informacija, formulisanje strategije prezentacije i prikupljanje odgovarajućih materijala i vizuelnih sredstava, tj. razmišljanje o ukupnoj strategiji prodaje za određenog kupca.

Kada se prodavac naoružava sa znanjima o potencijalnom kupcu i dobro pripremi za prodajnu posetu, umnogome poboljšava šanse ostvarivanja svojih ciljeva.

8 FAZA UBEĐIVANJA

8.1 Prilaženje potencijalnom kupcu

Prilaženje (obraćanje) potencijalnom kupcu znači inicijalni susret između prodavca i potencijalnog kupca, gde su ciljevi da se pridobije pažnja potencijalnog kupca, stimulira interesovanje i izgradi osnova za samu prezentaciju prodaje i osnova za radni odnos. U ovoj fazi je kritična prva impresija i uobičajeno je za prodavca da počne konverzaciju u vezi sa zajedničkim poznavanjima ili čak sa samim proizvodom ili uslugom. Koja će se taktika preduzeti, zavisi od informacija koje su dobijene u faza traganja i prethodnog pristupa.

Faza prilaženja je veoma važna u međunarodnim okvirima. U mnogim zemljama znatno vreme se posvećuje razgovoru koji nije vezan za posao, koji je oblikovan da uspostavi prijateljski odnos između kupaca i prodavaca. Na primer, na Srednjem Istoku i Aziji uobičajeno je da se održe dva ili tri sastanka pre nego što se razmatraju poslovna pitanja.

Veoma često prodavci požure sa prezentacijom prodaje, a da prethodno ne razmotre kako na najbolji način prići potencijalnim kupcima. Sa dobrim pristupom mogu se postaviti temelji za mnogo uspešniju prezentaciju putem pridobijanja pažnje potencijalnih kupaca, uspostavljanja odnosa i generiranja interesa. Primarna razmatranja u razvoju uspešnog pristupa su izgled, ponašanje i uvodna taktika.

Prodavci rizikuju da ostave loš utisak neadekvatnim oblačenjem. Mada nije neophodno da prodavci troše čitavo bogatstvo na odevanje, važno je da izbegavaju oblačenje suviše ležerno ili suviše zvanično za određenu prodajnu sredinu. Urednost i čistoća su takođe važni, uključujući sitne detalje kao što su da se obezbedite da ne uručite umrljan prospekt ili izgužvanu poslovnu (vizit) kartu. Kada se potencijalnom kupcu obraćate putem pošte, *izgled* je isto tako važan. Na primer, potencijalni kupci koji dobiju pismo puno pogrešno napisanih reči i gramatičkih grešaka, verovatno će pomisliti da je prodavac nemaran.

Stavovi i *ponašanje* prodavca mogu da ostvare ili pokvare prodaju. Čak i kada se obraća potencijalnom kupcu putem telefona, prodavac treba da se ponaša profesionalno, učtivo i pažljivo. Izbegavati žvakanje gume, pušenje, nervozno šetanje i tromost. Gledanje kupca u oči pomaže da se zadrži njegova pažnja. Ako treba da prođete pored sekretarice ili člana porodice da bi ste došli do potencijalnog kupca, tretirajte te osobe sa krajnjim respektom i poštovanjem. Na kraju krajeva, nikada ne

znate ko može da igra ključnu ulogu u olakšavanju buduće komunikacije.

Uvodna taktika prodavca treba da uključi kratko pozdravljanje i upoznavanje, koje slede pažljivo odabrane reči koje će da skrenu pažnju i pobude interesovanje potencijalnog kupca. Najbolji način da se to postigne je da se usmerite na koristi za kupca, a ne na sam proizvod. To je situacija u kojoj istraživanje prodavca o potencijalnom kupcu počinje da igra ulogu. Ovih nekoliko reči pokazuju mnogo značenja i uspešno otvaraju vrata za buduću diskusiju.

8.2 Prezentacija i demonstracija

Kada prodavac jednom prikupi odgovarajuće informacije o potrebama i željama klijenata, sledeći korak je da odluči da li proizvodi i usluge njegove kompanije udovoljavaju potrebama potencijalnog kupca. Prodavac onda formuliše rešenje, ili po mogućstvu nekoliko rešenja, u kojem proizvod ili usluga prodavca rešava problem klijenta ili podmiruje specifičnu potrebu. Ovo rešenje se obično nudi klijentu u formi predloga prodaje koji se iznosi tokom prezentacije prodaje. *Predlog prodaje* je pisani dokument ili profesionalna prezentacija koji skicira kako će proizvod ili usluga kompanije da zadovolji ili nadmaši potrebu klijenta. *Prezentacija prodaje* je formalni sastanak na kojem prodavac ima priliku da prezentira predlog prodaje. Prezentacija bi trebalo da bude eksplicitno vezana za izraženu potrebu potencijalnog kupca. Dalje, potencijalni kupac bi trebalo da bude uključen u prezentaciju putem podsticanja da participira u demonstraciji ili putem prisustva kompjuterskoj prezentaciji, slajdovima, video ili audio prezentaciji, fotografijama i slično.[24] O značaju uključenosti potencijalnog kupca u demonstraciju govori i sledeća kineska poslovica: „Kaži mi i ja ću zaboraviti; pokaži mi i ja mogu da se setim; uključi me i ja ću shvatiti”.

Faza prezentacije u procesu prodaje je najkrućijalija. Mada može imati mnoge forme, svrha prezentacije je uvek ista: da lično komunicira poruku proizvoda na takav način da ubedi potencijalnog kupca da kupi.

Za vrlo kompleksne situacije prodaje, uspešna prezentacija treba da uključi detaljnu deskripciju proizvoda, raspoložive opcije, povezane usluge (kao što su isporuka, instalacija, održavanje i garancija), objašnjenje kako će proizvod koristiti kupcu ili kako je koristio drugim kupcima i izjavu koja u kratkim crtama ukazuje na troškove. Prodavac priča „priču” kupcu o proizvodu, pokazujući kako proizvod stvara ili šteti novac. Prodavac opi-

suje svojstva proizvoda, ali se koncentriše na prezentiranje koristi za kupca.

Brojne teorije nude smernice za prezentaciju prodaje. Svaka teorija je zasnovana na psihologiji ponašanja potrošača. Četiri teorijska objašnjenja su: 1) teorija stimulans → reakcija, 2) teorija mentalnog stanja, 3) teorija potreba → satisfakcija i 4) teorija problem → rešenje.

1. Teorija stimulans → reakcija. Označava se i kao pristup crne kutije, konzervirana, upakovana ili pripremljena prezentacija. Pretpostavlja da će kupac reagovati, ako mu se uputi odgovarajući stimulans. Sa ovim pristupom prodavac pokušava sa jednim za drugim apelom nadajući se da će „pritisnuti pravo dugme”. Po ovoj teoriji, potencijalni kupac je pasivan i jednostavno reaguje na pravi stimulans. Prodavac igra dominantnu ulogu u procesu komuniciranja, angažujući se u *tzv. sugestivnoj prodaji*. Prodavac za šankom u McDonaldsu koristi ovaj pristup kada vas pita da li želite sa vašim obrokom i desert. Mada je koristan kod proizvoda sa niskom cenom i gde vreme ne predstavlja bitan faktor u odnosima kupac - prodavac, pristup stimulans → reakcija nije uvek pogodan, jer ne reaguju svi kupci na isti način i za mnoge proizvode neophodan je više formalizovan pristup.

2. Teoriji mentalnog stanja. Ovde prodavac deli prezentaciju prodaje u ključne akcije i ideje, koje pomeraju eventualnog kupca od jednog do drugog nivoa mentalnog stanja, sve dok ne bude spreman da kupi: svesnost → znanje → sklonost → namera → kupovina. Pažljivim posmatranjem potencijalnog kupca, prodavac zna kada treba da pređe sa jednog nivoa na sledeći. Uloga prodavca je dominantna. *Nedostatak* ove teorije je u tome što mnogi psiholozi nisu ubeđeni da potencijalni kupac u mislima uvek prolazi različite faze istim redosledom svaki put ili da se mentalne faze kao takve mogu identifikovati.

3. Teorija potreba → zadovoljenje. Prethodne dve teorije imaju zajedničku karakteristiku: konverzacijom dominira prodavac. Ova teorija naglašava sondažu i slušanje od strane prodavca, da bi se identifikovale potrebe i interesi potencijalnih kupaca. Prezentacija prodaje zasnovana na ovoj teoriji obično je podeljena u tri dela: 1) identifikovanje potreba potencijalnog kupca (*razvoj potrebe*), 2) saglasnost potencijalnog kupca o potrebi (*svesnost potrebe*) i 3) nuđenje rešenja za tu potrebu (*zadovoljenje potrebe*). Teorija potreba → zadovoljenje, koja naglašava rešenje problema, je najkonzistentnija sa marketing konceptom. Orijeantisana je na kupca. Stvara atmosferu koja vodi dvosmernoj komunikaciji - osećanje poverenja i prijateljstva. Zah-

teva iskusne prodavce. Od posebnog je značaja u prodaji aparata za domaćinstvo i trajnih potrošnih dobara veće vrednosti - automobili, poljoprivredne mašine, avioni, kompjuteri i nekih usluga (osiguranja, na primer).

Za ovaj format su vezana dva stila prodaje. *Adaptivna prodaja* podrazumeva prilagođavanje prezentacije kako bi se uklopila u situaciju prodaje, kao što je znati kada ponuditi rešenje i kada tražiti više informacija. Istraživanje i praksa prodaje pokazuju da su poznavanje kupca i situacije prodaje ključni za uspeh adaptivne prodaje. Mnoge potrošačke uslužne firme kao što su brokerske i osiguravajuće firme i firme potrošnih dobara kao što su AT&T i Gillette uspešno primenjuju ovaj tip prodaje. *Konsultativna prodaja* se usmerava na identifikaciju problema, gde prodavac služi kao ekspert za uočavanje i rešavanje problema. Kod konsultativne prodaje, opcije rešenja problema nisu jednostavno pitanje izbora iz niza postojećih proizvoda i usluga. Pre je u pitanju nova situacija kojom se kreira jedinstvena vrednost za kupca. Konsultativna prodaja je pogodna u prodaji preduzeća preduzeću. IBM Global Services i DHL Worldwide Express se često citiraju zbog njihovog stila konsultativne prodaje.[25] Neki autori ova dva tipa prodaje, a naročito ovaj drugi, pre vezuju za teoriju problem → rešenje.

4. Teorija problem → rešenje. Logično proširenje prethodne teorije, njeno kombinovanje sa naučnim prilazom rešenju problema. Prodavac pomaže kupcu: 1) da identifikuje problem ili potrebu, 2) u predlaganju alternativnih rešenja, 3) istražuje sa kupcem prednosti i nedostatke svake alternative i identifikuje najbolje rešenje. Ovaj pristup je skoro u celosti orijentisan na kupca i njegove potrebe. Potreban je visok nivo stručnosti prodavca. Od značaja je za trajna potrošna dobra, a posebno za proizvodna dobra.

Prodajne prezentacije mogu biti poboljšane sa brojnim pomoćnim sredstvima, koja doprinose da se deluje na sva čula kupca, demonstracije, vizuelna i audio-vizuelna sredstva kao što su brošure, filmovi, slajdovi, video trake, uputstva, mape, uzorci proizvoda. Ako kupac može da vidi proizvod ili rukuje njime, bolje će se setiti njegovih osobina i koristi.

Očigledno, poznavanje proizvoda je važno za uspeh u ovoj fazi, ali lično iskustvo sa određenom destinacijom, hotelom ili restoranom nije uvek neophodno; generalno, dobro poznavanje brošure i sličnih materijala biće dovoljno.

Čak i ako je proizvod koji nudite baš ono što klijent traži, uvek je dobro ponuditi mu jednu ili

dve alternative. Klijenti vole da osete da im se nudi izbor. Treba istaći koristi svake od njih, ali naglasiti da izgleda prvi izbor realno najbolje podmiruje potrebe klijenta. S druge strane, nuđenje mnogo alternativa dovešće do konfuzije i može da odloži prodaju.

8.3 Rešavanje prigovora

Prigovori su izgovori ili opravdanja za neobavljanje kupovine, koja usporavaju snagu zamaha koja je potrebna da bi se ostvarila prodaja. Čak i u slučaju kada postoji sklad između proizvoda ili usluge koji se nude i potreba potencijalnih kupaca, može postojati *psihološki otpor* za zaključivanje prodaje. Otpor prema trošenju suviše vremena sa prodavcima, preferencija za održavanje uspostavljene rutine ili običaja, nedostatak želje za ono što nudi prodavac, nespремnost da se potroši novac na proizvode i usluge, loš osećaj prema prodavcima uopšte, otpor prema dominaciji prodavaca, unapred stvorena ideja o proizvodima ili uslugama i odbojnost ka konačnom donošenju odluka samo su neki od uzroka. Drugi prigovori mogu biti vrlo logični, usmeravajući se na cene, karakteristike proizvoda, terminiranje isporuke ili tip preduzeća koje prodaje proizvod.[26]

Iskusni prodavac anticipira prigovor mušterije i konsekventno pokušava da na njega odgovori pre nego što se i javi. Ipak, bez obzira na iskustvo prodavca, svi prigovori se ne mogu anticipirati. Prema tome, uvek postoje prigovori koji zahtevaju odgovore. Prodavac treba da prihvati da su svi prigovori iskreni razlozi zašto mušterija ne misli (želi) da kupi proizvod. Često, kada se prigovori pobiju argumentima, kupac se odlučuje na kupovinu.

Mnogi prodavci vide u prigovorima mušterija nešto isključivo negativno, oni ih upravo plaše i želeli bi najradije da ih ne čuju. Ovakvo shvatanje je u osnovi pogrešno i ujedno iluzorno. Nasuprot, može se čak reći kao pravilo: prodajna argumentacija, koja ne izaziva nikakav prigovor mušterije, veoma retko ima za krajnji rezultat pozitivno završavanje procesa prodaje. Otuda, može da zvuči malo paradoksalno, prodavac treba da se raduje prigovorima mušterije, jer su oni putokaz za ono šta kupci stvarno misle. Naposljetku, on ne sme da zaboravi da prigovori potvrđuju zainteresovanost mušterije. Oni tačnije pokazuju prodavcu poziciju koju zauzima mušterija. Oni mu time nude polaznu tačku da svoju prodajnu argumentaciju u neposrednom kontaktu sa mušterijom razvija tako što će je usmeravati ka željenom cilju. Prodajni razgovor bez prigovora je kao fudbalska utakmica bez golova.[27]

Prodavac, naravno, mora biti spreman na svaki mogući prigovor. Ako je prigovor npr. da se isti artikl može kupiti bilo gde jeftinije, prodavac prvo mora da ustanovi da li su artikli identični, i ako jesu, zahvaliti se mušteriji za informaciju, govoreći da će to preneti nadležnoj službi u svojoj organizaciji, kako bi ova ubuduće vodila računa o tom pitanju.

Da bi se prodavac mogao pravilno da pripremi za odgovor na prigovor, potrebno je da zna nešto o *vrstama prigovora*. U načelu, oni se mogu podeliti na sledeće: 1) neizgovoreni prigovori, koji se npr. mogu prepoznati samo po mimiku i držanju mušterije; prodavac ove treba da primeti i izazove vešt看 vođenjem razgovora; 2) prividni prigovori, iza kojih stoje pravi prigovori; zadnji se moraju saznati i onda na njih odgovoriti na pravi način; 3) predrasude, koje su uslovljene manje logikom već pre osećanjima; 4) prigovori, koje mušterija iznosi zbog potrebe za informacijama; 5) prigovori, koji proističu iz potrebe uvažavanja mušterije; 6) drugi subjektivno determinisani prigovori i 7) objektivni prigovori, npr. prigovori izazvani materijalnim svojstvima robe.[28]

Veoma je teško *odgovoriti na prigovore* koje kupac nikada jasno ne kaže. Ponekad kupac skriva pravi motiv prigovora na proizvod i iznosi neki na koji je lako odgovoriti. U ovom slučaju, prodavac mora naći pravi prigovor i pobiti ga argumentima.

Taktike (tehnike) za savladavanje svakog tipa prigovora, bilo psihološkog ili logičnog, zahtevaju sposobnost komunikacije i pregovaranja. Postoji šest tehnika: [29]

- *Ignorisati* primedbe potencijalnih kupaca. Ova tehnika se koristi kada se čini da je prigovor mehanizam zavaravanja, odlaganja, izbegavanja, izigravanja ili očito nije važan za potencijalnog kupca.

- Saslušati primedbe, pa ih onda *demantovati*. Kada je prigovor potencijalnog kupca zasnovan na pogrešnim informacijama i očito neistinit, mudro je saslušati ga, suprotstaviti mu se i čvrsto ga demantovati.

- Najpre se *složiti* sa potencijalnim kupcem, a onda *opovrgnuti* (neutralisati) primedbe. Ovde se prodavac složiti sa primedbom, a onda pokaže da je ona nevažna. Na primer, mada gost želi hotel koji je lociran blizu obale mora, činjenica da je hotel novoizgrađen, da ima bazene, dovoljno mesta za parking, bogat menu i niz drugih sadržaja može prevagnuti primedbu vezanu za lokaciju.

- *Pretvoriti* primedbu u logičan razlog za kupovinu.

• **Prihvatiti primedbe.** Primedba je ponekad validna. Dopustiti potencijalnom kupcu da izrazi takva gledišta, temeljno ispitati razloge koji stoje iza toga i pokušati sa stimulisanjem dalje diskusije o primedbi.

• Zamoliti potencijalne kupce da **učestvuju u razrešenju** nastale situacije.

Svaka od ovih tehnika zahteva hladnokrvnost, profesionalnu interakciju sa potencijalnim kupcem i najuspešnije su kada se prigovori anticipiraju u fazi prethodnog, uvodnog pristupa. Prigovori treba da budu obrađeni etički. Iznošenje laži ili pogrešno interpretiranje svojstava proizvoda ili usluge je etički nedopustiva praksa.

U udovoljavanju prigovorima, prodavci treba da se pridržavaju sledećih **pravila**: 1) prihvatiti da su prigovori mušterije legitimni i dobronamerni, 2) anticipirati prigovore i pobiti ih pre nego što se jave kod mušterije, 3) nikada se ne raspravljati sa mušterijom, već biti čvrst u argumentovanom pobijanju prigovora, 4) ne omalovažavati konkurenta ili njegove proizvode, 5) biti prijatan, taktičan i ubedljiv i 6) zamoliti za pomoć, ukoliko ne možete da pobijete prigovor zbog nedostataka informacija. [30]

9 FAZA TRANSAKCIJE

9.1 Zaključivanje prodaje

Svi koraci koji su do sada preduzeti, kreću se ka jednom cilju - ostvarivanju prodaje. Sada prodavac mora da pokaže šta zna. Ako ne uspe da zaključi prodaju valjano, sve je izgubljeno. Ako su savladani prigovori potencijalnog kupca, počinje **zaključivanje prodaje**. Ova faza je najvažnija i najteža, jer prodavac mora da odredi kada je potencijalni kupac spreman da kupi. Ponekad se mogu potrošiti nedelje ili meseci - u nekim slučajevima i godine - dok se potencijalni kupac dovede u ovu fazu.

U ovoj fazi je moguće nekoliko ishoda. Kupci mogu da kupe proizvod, bilo plaćajući ga u celosti ili ostavljajući depozit; mogu da ga izaberu, ali da ga još uvek ne kupe; mogu da se dogovore sa prodavcem da se čuju ili da dođu kasnije; ili mogu jednostavno da napuste turističku agenciju, prodajni ili uslužni objekat bez bilo kakvog komentara.

Prodavci treba da znaju kako da prepoznaju **signale** od strane kupca za zaključivanje prodaje. U signale koji ga odaju indicirajući spremnost za kupovinu uključuju se fizičke akcije (potencijalni kupac pomno preispituje proizvod ili ugovor), komentari/izjave („Ova oprema bi trebalo da nam smanji troškove održavanja”, „Mislim da proizvod zadovoljava moje zahteve”) i pitanja („Kada bi

smo mogli da očekujemo isporuku?”). Pa ipak, kupca ne bi nikada trebalo „gurati” u donošenje odluke; ne samo da neće da kupi, nego može odlučiti da nikada više ne navrati.

Postoji nekoliko načina zaključivanja prodaje i prodavac treba da zna u kojim okolnostima će svaki od njih da ima najveći efekat. Prodavac može pokušati sa **probnim zaključivanjem**, koje je tako oblikovano da testira spremnost potencijalnog kupca da kupi, pitajući ga „Volite li više hotel blizu plaže ili u centru?” Pitanja su po sistemu „ili - ili”. Odgovor na pitanje ukazuje na to koliko je potencijalni kupac blizu donošenja odluke. Na zaključivanje prodaje treba ići kada je kupac za to spreman, a nastojanje da se prodaja zaključi na silu, pre nego što je kupac za to spreman, može da se osveti. Probno zaključivanje takođe može da otkrije najvažnije prigovore, koji onda mogu biti adresovani.

Sledeći pristup zaključivanju prodaje je **tehnika pretpostavljanja**. Prodavac pretpostavlja da je kupac već odlučio da kupi i da je ostalo još samo pitanje detalja vezanih za isporuku, garanciju ili uslove plaćanja („Kada želite da vam se rezervišete soba?” ili „Kako želite da platite?”).

Verovatno je najviše uobičajeno **alternativno zaključivanje**, tj. sumiranje koristi dva artikla, kojeg sledi direktno pitanje za koji se od njih kupac odlučuje („Želite li model A ili B?”). Povremeno, može se reći da je određeni proizvod veoma popularan i navesti specifične razloge. Moguće je - na kraju - pomenuti specijalne koncesije („Da li je neophodno da boravite početkom ili krajem sledeće nedelje?”).

U današnjoj ekonomiji prodavci sve više koriste pristup **urgentnog zaključivanja** prodaje, pozivajući se na blagovremenost kupovine i vremenski ograničenu važnost ponude. Potrošači se informišu da „cene idu 20% iduće nedelje”, ili „Ova posebna ponuda važi samo još danas”. Ako se upozorenje odnosi na ograničenu raspoloživost proizvoda, kao npr. „Zbog nestašice, ovo je poslednji model koji imamo na zalihama za narednih mesec dana” ili „Na zalihama imamo samo još dva primerka ovog proizvoda”, onda je reč o **tehnicima panike**. Naravno, ove izjave treba da se koriste samo ako tačno odražavaju situaciju; inače, takve tvrdnje biće neetičke.

Tehnika preporuke se ogleda u preporukama u objektivnoj formi („Imajući u vidu Vašu situaciju, preporučuje se...”, a **referentna tehnika** navodi pozitivna iskustva i dokaze drugih kupaca („Naš novi proizvod je već kupilo 75% naših kupaca”). **Tehnika pogrešnog odlučivanja** predstavlja pokušaj da se partner u pregovorima „prinudi” na odluku

ku svesnim predlaganjem alternative koju verovatno ne preferira („Sigurno hoćete kompletan paket sa PC, štampačem i monitorom?“). **Tehnika prednosti** ističe prednost određene kupovine („Ako se sada odlučite za kupovinu, kupićete još po staroj ceni“).[31]

Još jedna alternativa je **tiho (nemo) zaključivanje**, u kojem prodavac završava svoju prezentaciju i mirno sedi, čekajući da potencijalni kupci reaguju sa svojim odlukama o kupovini.

Neodlučni kupci se mogu motivisati da odmah prihvate ponudu, ako im se daju neki **specijalni podsticaji** („Ako kupite sada, dobićete 10% popusta“). Ekstra podsticaji se mogu odnositi na količinski rabat, popuste u ceni, specijalne uslužne aranžmane ili razne opcije uštede novca.

Konačno, mnogi prodavci preferiraju **direktno zaključivanje**, u kojem direktno pitaju za porudžbinu.

Saznanje kada je potencijalni kupac spreman za kupovinu postaje još teže tamo, gde se u pregovora kupac - prodavac ukrštaju kulture, gde društveni običaji i jezik igraju veliku ulogu.

Pregovaranje često igra ključnu ulogu u zaključivanju prodaje. Pregovaranje je proces tokom kojeg i prodavac i potencijalni kupac nude specijalne ustupke u nastojanju da se dođe do prodajnog sporazuma.

9.2 Praćenje prodaje

Proces prodaje i posao prodavca se ne završavaju sa zaključivanjem prodaje; profesionalna prodaja zahteva praćenje potencijalnog kupca. Odnos između kupca i prodavca mogao bi se izraziti kao nešto što je mnogo slično odnosu između muža i žene. Levitt,[32] nesporni autoritet u oblasti marketinga, izjednačava praćenje prodaje sa udvaranjem i sklapanjem braka, konstatujući da prodaja predstavlja samo udvaranje. Onda počinje brak. Koliko će brak biti dobar, zavisi od toga u kojoj meri se dobro upravlja vezom. U ovoj fazi procesa prodaje treba da se učvrsti odnos kupac - prodavac. Istraživanja pokazuju da su troškovi i napor da se ostvari ponovna prodaja kod zadovoljnog kupca grubo posmatrano polovina od onoga što je bilo nužno da se ostvari prodaja sa novim kupcem. Ukratko, današnji zadovoljni kupci postaju sutrašnji kvalifikovani potencijalni kupci.

Posao praćenja je tako oblikovan da bi se smanjila kupčeva **kognitivna disonanca** ili zabrinutost posle donete odluke o kupovini. Prema teoriji kognitivne disonance, kada se odluka jednom donese, često se javlja zabrinutost zbog toga što kupac traži umirenje (potvrdu) da je doneta najbolja odluka.

Prodavac može da smanji disonancu (nesklad) naglašavanjem pozitivnih svojstava proizvoda ili usluge, ispunjavanjem svih obećanja datih pre kupovine i pričajući šta su ostali zadovoljni kupci rekli o njihovoj kupovini.[33]

Kada niste sposobni da zaključite prodaju, to ne mora da znači da faza praćenja treba da bude ignorisana. Činjenjem posete/poziva praćenja ponekad može da ubrza potencijalnog kupca da ponovo razmotri ili će barem držati otvorenom liniju za komuniciranje za buduće traženje potencijalnih kupaca.

Posle zaključene prodaje, ostaje da se obavi još dosta posla: plaćanje, otprema, montaža, modifikacije. Prodavac može da poseti kupca da bi se uverio da sve funkcioniše kako treba, čuje eventualne primedbe, otkrije neke probleme, uveri kupca u svoju zainteresovanost i smanji bilo kakvu zabrinutost kupca, koja se može javiti posle prodaje.

10 POJAM I ULOGA DIREKTOG MARKETINGA

10.1 Definicija i karakteristike direktnog marketinga

Glavna promena koja je preoblikovala lice prodaje je rast direktnog marketinga. Novo lice marketing komunikacija je najvidljivije u rapidno rastućoj oblasti direktnog marketinga. Sada najbrže rastuća forma marketinga, direktni marketing, odražava trend ka ciljnom ili marketing komuniciranju jedan na jedan. Mnoga od sredstava marketinga i promocije, o kojima je bilo reči u prethodnim glavama, razvijena su u kontekstu **masovnog marketinga**: ciljanje širokih tržišta sa standardizovanim porukama i ponudama koje su distribuirane preko posrednika. Danas, međutim, sa trendom ka sve više suženom ciljanom marketingu, mnoge kompanije su prihvatile **direktni marketing**, bilo kao primarni pristup marketingu ili kao dodatak ostalim pristupima.

Direktni marketing se sastoji od direktnih komunikacija sa pažljivo odabranim individualnim kupcima radi ostvarivanja direktnog reagovanja i kultivisanja trajnih odnosa sa kupcima. Direktni prodavci komuniciraju direktno sa kupcima, često na interaktivnoj osnovi, jedan na jedan. Koristeći detaljne baze podataka, oni prilagođavaju svoje marketing ponude i komunikacije potrebama usko definisanih segmenata ili čak individualnih kupaca.[34]

Termin **direktni marketing** tokom vremena je dobijao nova značenja. Prvobitno, on je bio jednostavno forma marketinga u kojoj su se proizvodi ili usluge kretali od proizvođača do potrošača bez po-

sredovanja u kanalu distribucije. U tom smislu, kompanije koje koriste prodaju putem kataloga, direktnu poštu i telemarketing praktikuju direktan marketing. Danas, međutim, podstaknut rapidnim poboljšanjima u tehnologijama baze podataka i novim medijima marketinga - posebno internetom - direktan marketing prolazi kroz dramatičnu transformaciju, doživljavajući seizmičku promenu u onome šta je, kako se koristi i ko ga koristi. U prethodnim glavama smo raspravljali o direktnom marketingu kao direktnoj distribuciji - kao kanalu distribucije koji ne sadrži posrednike. Mi takođe uključujemo direktan marketing kao jedan od elemenata miksa promocije - kao pristup za komunikaciju direktno sa potrošačima. U stvarnosti, direktan marketing je i jedna i druga stvar. Mnoge kompanije još uvek koriste direktan marketing kao dodatni kanal ili propagandni medijum za marketing njihovih dobara i poruka. Međutim, za mnoge kompanije danas direktan marketing je nešto više od dodatnog kanala ili medijuma. Za ove kompanije, direktan marketing - posebno u svojoj najnovijoj transformaciji, online marketingu - konstituise kompletan model za obavljanje poslovanja. Ovaj novi **direktni model** je rapidno promenio način na koji kompanije razmišljaju o uspostavljanju odnosa sa kupcima. Radije nego da koriste direktan marketing i internet samo kao dodatni pristup, firme koje koriste direktan model koriste ga kao **jedini** pristup. Kompanije kao što su Dell, Amazon.com, eBay i GEICO svoj ukupan pristup tržištu izgradile su oko direktnog marketinga.[35]

Naglasak je na uspostavljanju savršenih odnosa sa kupcima. Avio-prevoznici, hoteli i ostali uspostavljaju snažne odnose sa kupcima preko programa nagrađivanja i koriste svoje baze kupaca da bi svoje ponude vrlo pažljivo prilagodili individualnim kupcima. Oni se približavaju fazi gde se ponude šalju samo onim sadašnjim i potencijalnim kupcima koji su najsposobniji, najvoljniji i najspremniji da kupe proizvod ili uslugu. U stepenu u kojem u tome uspeju, ostvariće se viša stopa reagovanja na promociju. Marriot Hotels, Resorts & Suites sada tvrdi da ima najveću hotelsku bazu podataka na svetu zbog programa podsticanja počasnog gosta.[36]

Udruženje za direktan marketing u SAD definiše **direktni marketing** kao „*interaktivni sistem marketinga koji koristi jedan ili više propagandnih medija da izazove izmerljivo reagovanje i/ili transakciju na bilo kojoj lokaciji*”. U ovoj veoma širokoj definiciji sadržane su neke osnovne karakteristike direktnog marketinga. Direktan marketing je **sistem marketinga**. Direktan marketing je **inter-**

aktivan, što implicira dvosmernu komunikaciju između kupca i prodavca. Direktan marketing koristi **jedan ili više medija propagande**. Ranije se većina poruka prenosila preko štampane propagande, direktne pošte i kataloga. Danas, dodatni mediji kao što su telefon, TV, radio, internet i različite online usluge mogu da posluže kao prenosnik poruka do kupaca. Direktan marketing **izaziva izmerljivo reagovanje i/ili transakciju**, što implicira ciljeve koji se mogu kvantificirati. Direktan marketing može da sadrži u sebi **transakciju na bilo kojoj lokaciji**, što podrazumeva fleksibilnost i prodornost direktnog marketinga, pri čemu on nije neraskidivo povezan sa bilo kojim medijem komunikacije, nego može da koristi bilo šta (poštu, telefon, radio, TV ili štampane medije) da dopre do bilo koga bilo gde. Međutim, ono što ova definicija ne može da učini, to je da naglasi potencijal direktnog marketinga kao primarnog sredstva za uspostavljanje i održavanje dugoročnih odnosa kupac - prodavac.[37]

Dvojica autora[38] predlažu da se ova definicija proširi i glasi: „*interaktivni sistem marketinga koji koristi jedan ili više propagandnih medija da izazove izmerljivo reagovanje na bilo kojoj lokaciji, formirajući bazu za kreiranje i dalji razvoj tekućeg direktnog odnosa između organizacije i njenih kupaca*”. Ključna dodata vrednost ove definicije je fraza **tekući direktni odnos**, koji podrazumeva kontinuitet i čini se da je kontradiktoran bezličnom pristupu koji se tradicionalno nudi preko propagande u masovnim medijima. Za kreiranje i održavanje kvalitetnih odnosa sa stotinama, hiljadama ili čak milionima individualnih kupaca, organizacija treba da zna što je moguće više o svakom od njih i treba da bude sposobna da priđe, manipuliše i analizira te informacije. Prema tome, za uspostavljanje odnosa krucijalna je baza podataka.

Definicija naglašava izmerljivo reagovanje, obično porudžbina potrošača. Otuda se direktan marketing ponekad naziva **marketing direktnog naručivanja**. Danas, mnogi od onih koji se bave direktnim marketingom smatraju da igra širu ulogu, ulogu uspostavljanja dugoročnog odnosa sa kupcem - **marketing direktnih odnosa**. [39]

Esencijalni karakter direktnog marketinga leži u njegovoj **orijentaciji na akciju**. Opšta propaganda može da informiše, ubedi ili podseti potencijalne kupce u vezi proizvoda ili usluge, ali ona ne može da ga proda. Uz to, direktan marketing ima nekoliko drugih važnih **karakteristika**, koje ga čine unikatnim:[40]

• **Direktno je usmeren na identifikovanu osobu ili domaćinstvo**. On nije usmeren na opšti auditori-

jum kao što je većina medija propagande. Personalizacija je još jedna prednost direktnog marketinga.

- **Cilj je neka vrsta akcije.** Ova akcija može imati formu odgovora povratnom poštom, slanje kupona, obavljanje telefonskog poziva itd.

- **Pošto je cilj određena akcija, rezultati se mogu precizno izmeriti.**

- **On je interaktivan.** On podrazumeva direktnu razmenu informacija i reagovanje između dve strane.

- **Služi se bazom podataka o kupcima.** Poseduju se kompjuterizovani podaci o svakom kupcu, njegovo poreklo, navike pri kupovini, interesovanja itd. To nudi izvanredan izvor za precizno usmeravanje budućih napora u marketingu.

Direktni marketing se sastoji od tri komponente: 1) privredne propagande sa direktnim reagovanjem, koje dovodi do prodaje, 2) razvoja uspešne banke podataka o kupcima i 3) direktnog uspostavljanja odnosa sa kupcima radi povećanja prodaje i profita. Direktni marketing je pristup marketingu koji se ostvaruje pomoću baze podataka, što implicira da preduzeće zna ko su njegovi kupci i da ono sa njima komunicira na prikladne načine putem snažnih i rafiniranih sredstava komuniciranja. To je veoma ciljani pristup marketingu, koji takođe podrazumeva da preduzeće zna ko nije među njegovim kupcima.[41]

Za uspešan direktni marketing potrebno je ispuniti tri zahteva: 1) sofisticirana kompjuterizovana banka podataka, 2) sredstvo za uspešnu isporuku i 3) uspešan sistem isporuke. **Baza podataka** je motor koji pokreće direktni marketing. Ona omogućava preduzeću da napravi razliku između onih koji su kupci i koji to nisu i da sa njima komunicira na različite načine. Masovno komuniciranje može biti vrlo slabo sredstvo komuniciranja. Direktni marketing izoštrava masovno komuniciranje u rafinirano i precizno sredstvo.

Pored dobre baze podataka, veoma je važno da se ima efikasan medijum i efikasan sistem isporuke. **Medijum za isporuku** zahteva pristup sofisticiranim uslugama štampanja, koje mogu da personalizuju pošiljke i ciljne kupce po konkurentnim cenama. Uspešan **sistem isporuke** obično znači posedovanje efikasnog poštanskog sistema sa konkurentnim cenama.[42]

Prodavci svih vrsta potrošnih i poslovnih dobara i usluga koriste direktni marketing - proizvođači, grosisti, detaljisti, neprofitne organizacije i državne organizacije i institucije. Cilj direktnog marketinga je da kreira i koristi direktan odnos između proizvođača usluge i njihovih kupaca. U novije vreme zabeležen je dramatičan rast korišćenja di-

rektnog marketinga (posebno u sektoru finansijskih usluga) za promovisanje usluga, uglavnom zbog razvoja nove tehnologije koja omogućava organizacijama da svoju poruku precizno usmere ka cilju. Putničke agencije, trgovine na malo i hoteli u novije vreme takođe masovno prihvataju metode direktnog marketinga. Direktan prodavac koristi niz komunikacionih sredstava. Pored starih favorita, kao što su TV, direktna pošta i telemarketing, direktni prodavci koriste moćne nove forme telekomunikacija i medije zasnovane na kompjuteru. Ova sredstva se često koriste u kombinacijama koje pomeraju kupca od inicijalne svesnosti neke ponude do kupovine i usluga posle prodaje.

10.2 Kategorizacija direktnog marketinga

Danas su prihvaćene tri kategorije pristupa direktnom marketingu: samostalni, integrisani i periferni.[43]

Pristup **samostalnog (nezavisnog) direktnog marketinga** mogao bi se na mnogo načina posmatrati kao „ultimativan” pristup direktnog marketinga. Organizacije koje koriste samostalni direktni marketing ne koriste nijedno drugo sredstvo za upravljanje odnosima sa njihovim kupcima. Kupci se obično regrutuju preko propagande u štampi sa direktnim odgovorom i/ili direktnom poštom. Posle toga, odnosom se upravlja putem kombinacije telefona i pošte.

Drugi pristup je da se direktni marketing koristi kao deo integrisanog marketing miksa - **integrisani direktni marketing**. Ovde se direktni marketing može posmatrati kao komplementaran sa drugim aktivnostima marketinga koje se preduzimaju. Novi kupci se regrutuju preko propagande u štampi, masovne televizijske propagande i čak direktno poštom. Kada su kupci jednom regrutovani, direktni marketing se koristi da se poveća vrednost ovih kupaca za organizaciju, možda putem paralelne prodaje drugih linija proizvoda ili čak da se kupci zamole da „preporuče prijateljima”. U takvim slučajevima direktni marketing je integralni deo vrlo širokog miksa.

Finalna kategorija aktivnosti direktnog marketinga obuhvata one organizacije za koje je direktni marketing samo povremeno taktičko sredstvo marketinga - **periferni direktni marketing**. Baza kupaca može biti slabo razvijena i direktni marketing se posmatra kao periferna aktivnost. On se, istina, može često inicirati kao odgovor na pad prodaje ili kratkoročno reagovanje na konkurentske pritiske. Obično se koristi za svrhe regrutovanja kupaca, a druga strana jednačine - naime, zadržavanje i povećanje kupaca - biće ignorisani.

Prema vrsti interakcije između ponuđača i kupca, mogu se razlikovati tri **pojavnne forme direktnog marketinga**: pasivni, reakciono orijentisan i interakciono orijentisan.[44] **Pasivni direktan marketing** je najjednostavnija forma direktnog marketinga, koji je kategorisan kao granični slučaj. Ova forma direktnog oslovljavanja kupaca postoji kada se mušterije kontaktiraju putem npr. adresovanih propagandnih pisama ili kataloga ili drugih (neadresovanih) pošiljki na kuću. Suštinsko obeležje ove forme direktnog marketinga ogleda se u tome, što preduzeće treba da skrene pažnju potrošačima na ponudu, pri čemu ne dolazi do direktnog kontakta sa mušterijama preko samog medija. Primer za ovu formu direktnog marketinga bilo bi standardno propagandno pismo neke banke, putem kojeg se klijenti informišu o novoj usluzi banke.

Reakciono orijentisan direktan marketing se odlikuje time što se sa kontaktiranjem mušterija pruža mogućnost reakcije i time inicira dijalog između ponuđača i mušterije. U vezi sa tim mogu se razlikovati forme direktnog i individualnog kontaktiranja odabranih mušterija, kao i indirektno kontaktiranje neke ciljne grupe preko klasičnih medija. Kao primer za prvo mogla bi se navesti pošiljka poštom, koja se može - kao adresirana propagandna pošiljka - sastojati od propagandnog pisma, prospekta, karte za odgovor i koverta za vraćanje odgovora. Ciljna osoba ovde ima mogućnost da ispita ponudu preduzeća i u datom slučaju da stupi u kontakt sa preduzećem preko povratnog odgovora. Druga forma je usmeno ili pismeno indirektno kontaktiranje grupe mušterija sa ciljem uspostavljanja dijaloga putem klasičnih medija, koja se označava kao propaganda sa direktnim reagovanjem. Njene forme su npr. TV i radio spotovi sa brojevima telefona za uspostavljanje kontakta, kao i novine i časopisi iz kojih se može izrezati kupon za odgovor.

Kod **interakciono orijentisanog direktnog marketinga** ponuđač i mušterija uspostavljaju neposredan dijalog, koji omogućava direktan obostrani tok informacija. Telefonski marketing, kao forma interakciono orijentisanog direktnog marketinga, na primer, omogućava direktan, lični dijalog sa odabranim osobama. To stvara mogućnost da se reaguje individualno po željama i podsticajima ciljnih osoba i sprovede direktno merenje rezultata.

10.3 Faktori koji su pospešili rast i razvoj direktnog marketinga

Mnogi ljudi pretpostavljaju da je direktan marketing novi fenomen. Ovo možda i nije daleko od istine. Direktan marketing ima svoje korene u pro-

daji preko pošte (kataloga), a osnovne ideje su stare vekovima. Posebno je dobio na značaju pojavom pisaćih mašina i njihovom širokom primenom, otvaranjem kuća za prodaju preko kataloga, ali je odlučujući bio revolucionarni napredak u elektronskoj obradi podataka i rastuća primena kreditnih kartica. Moglo bi se reći da je od sredine XIX veka prihvaćen poseban marketing pristup za svaku različitu grupu kupaca.

Direktni marketing je najstariji i najbrže rastući metod marketinga. Rast su podstakle društvene i tehnološke promene. Dostignuća u telekomunikacijama i tehnologiji kompjutera učinila su da direktan marketing poraste širom sveta. Telefonske kompanije širom sveta sada obezbeđuju besplatne pozive na određeni broj. Računar, koji je danas dostupan čak i najmanjim preduzećima, omogućava korisnicima da prikupe i analiziraju informacije. Široka upotreba kreditnih kartica (računa se da sada u SAD cirkuliše oko 1 milijarde kreditnih kartica) revolucionisala je način kako potrošači kupuju robe i usluge.

Prodaja ostvarena preko tradicionalnih kanala direktnog marketinga (katalozi, direktna pošta i telemarketing) porasla je rapidno. Izvanrednom rastu direktnog marketinga doprinelo je nekoliko faktora: fragmentacija tržišta, kompjuterska tehnologija, eksplozija listi, sofisticirane analitičke tehnike i sistemi koordiniranog marketinga.[45]

Polazeći od situacije tržišta kupca koja je nastala u 1960-im godinama, razvoji kao što su dalje fragmentiranje tržišta kao i pojačani intenzitet konkurencije, veća brzina reagovanja, kraći životni ciklus, pomeranje ka premijskim proizvodima doveli su do toga da je direktan marketing kao instrument sve češće bivao integrisan u komunikacioni miks. Trend ka fragmentaciji tržišta ograničio je sposobnost tehnika masovnog marketinga da dosegnu tržišne segmente sa veoma individualizovanim potrebama. „**Demasifikacija**” **tržišta** imala je za rezultat sve veći broj tržišnih niša sa različitim preferencijama. Ovaj termin, koji je u rečnik marketinga uveo Alvin Toffler, znači da su masovna tržišta erodirala, a sa njima i potreba za pristupom masovnog marketinga. Direktan marketing je omogućio prodavcima da se efikasno fokusiraju na ova mikrotržišta sa ponudama koje više odgovaraju specifičnim potrebama potrošača.

Pored fragmentacije tržišta, rast specijalnih medija (**fragmentacija medija**) je odigrao značajnu ulogu u razvoju direktnog marketinga, jer je propaganda sa direktnim reagovanjem efikasnija od masovne propagande, pošto se tržišne niše mogu precizno da ciljaju. Napredak specijalizovanih časo-

pisa, specijalizovanih TV kanala i radio stanica znači da je tradicionalno masovno oglašavanje postalo manje efikasno i da je lakše da se dosegnu usko definisani tržišni segmenti.

Pored fragmentacije tržišta i medija, sledeći faktor koji je olakšao posao direktnih prodavaca je **tehnološki razvoj**, na primer, u vidu baza podataka i software koji kreira personalizovana pisma i poruke, olakšavajući tako zadatak direktnog marketinga. Treće, postoji sve veći broj dostupnih **listi kupaca**. Četvrto, **sofisticirane tehnike analize**, kao što je geodemografska analiza mogu da se koriste za identifikovanje ciljnih kupaca za svrhu slanja pošte. Peto, **visoki troškovi** drugih tehnika, kao što je lična prodaja, navode sve veći broj kompanija da koriste tehnike direktnog marketinga, kao što su propaganda sa direktnim odgovorom i telemarketing, kako bi prodajna operativa bila efektivnija u pogledu troškova.

Visoki troškovi vožnje, zagušenost saobraćaja, problemi parkiranja, nedostatak vremena, dugi redovi na kasama takođe su podsticali kupovinu od kuće. Potrošači su sa zadovoljstvom prihvatili besplatne pozive na brojeve telefona prodavaca, njihovom spremnost da prihvataju telefonske narudžbine 24 sata dnevno, sedam dana nedeljno, 365 dana godišnje i rastuću obavezu za usluge kupcima. Porast isporuka pošiljki sledećeg dana (za 24 časa) preko ekspresnih isporučilaca ubrzao je i olakšao direktnu kupovinu. Konačno, porast kompjuterske moći i kompjuterske baze podataka omogućio je direktnim prodavcima da izdvoje najbolje kupce za svaki proizvod koji žele da prodaju.[46]

Promene stila života su takođe imale svog uticaja na direktni marketing. Dogodile su se značajne promene u strukturi porodice. Sve je više zaposlenih žena. Ove i niz drugih promena izazvale su značajnu promenu u ponašanju pri kupovini. Danas zaposlene žene često imaju više novca nego vremena da ulože u kupovinu. One, prema tome, preferiraju da što je brže i lakše moguće kompletiraju svoje transakcije kupovine. Direktna prodaja im nudi načine za to: kupovina preko kataloga, kupovina preko TV od kuće ili kupovina preko interneta u bilo koje doba dana ili noći, sa linijama za naručivanje otvorenim 24 sata dnevno, isporuka na kućnu adresu ili kancelariju, liberalne garancije, privilegije besplatne probe i mnogo toga još. Kupovina od kuće omogućava potrošačima da ostanu bezbedni i anonimni u sopstvenoj „zoni komfora”, što je atribut koji danas postaje sve značajniji za mnoge zauzete kupce i starije građane.

Možda je glavni razlog za sadašnji rast direktnog marketinga to, što su prodavci i agencije shva-

tili da više ne mogu obavljati posao sa jednim medijem. Kako se masovni auditorijum fragmentira i preduzeća počinju da integrišu njihove marketing komunikacije, ključ postaje **baza podataka** o potrošačima. A direktni marketing je najbolji put za razvoj dragocene baze podataka. U budućnosti marketing organizacije, metodi marketinga će se usmeriti na bazu podataka o kupcima.

Baza podataka omogućava prodavcu da uspostavi odnos (vezu) putem detaljnog učenja o kupcima - njihovim nijansama, šta i kada kupuju, za šta su zainteresovani i šta im treba. Ona takođe omogućava prodavcu da drži korak sa njihovom promenom sklonosti i pokaže generalni interes za njega. Najvažnije je da prodavci mogu da odaberu kupce koje žele da uslužuju. Ljudi vole da vide sebe kao unikatne, a ne kao deo milionskog članstva i masovnog tržišta. Putem direktnog marketinga preduzeća mogu da pošalju diskretne poruke individualnim sadašnjim i potencijalnim kupcima.

Izazovi direktnom marketingu svakako se odnose na privatnost, pitanja zagađenja sredine (npr. rasipanje papira), nametanje brojnih restrikcija metodima direktnog marketinga i poreza na ostvarenu prodaju putem direktnog marketinga.

10.4 Koristi od direktnog marketinga

Direktni marketing nije medijum, ili kanal, ili metodologija; to je sveobuhvatni pristup marketingu sa ciljem da se identifikuju, dosegnu i servisiraju potrebe mušterija. Treba napomenuti da direktni marketing nije samo instrument komunikacije, nego i instrument prodaje. U narednom izlaganju ipak će se bliže razmotriti samo mere komunikacije.

Direktni marketing nije zainteresovan samo za prvu porudžbinu ili prodaju. Cilj većine aktivnosti direktnog marketinga je da se kreira i podstakne direktna veza između preduzeća i njegovih mušterija koja će dugo da traje. Takve veze (odnosi) podstiču ljude da postanu sve više receptivni na informacije o novim proizvodima i uslugama.

Direktni marketing obično postiže najbolje rezultate kada su potrošači u kasnijim fazama donošenja odluke. Primarna namera je da se izazove reagovanje u kupovini. To znači da direktni marketing ne bi trebalo da se koristi kada je primarni cilj da se stvori svesnost, promene uverenja i promene stavovi.

Direktni marketing **koristi kupcima** na brojne načine. Potrošači kažu da je kućna kupovina pravo uživanje, ugodna, laka i privatna. Kupci nemaju problema sa gužvama u saobraćaju i pronalaženju mesta za parkiranje. Iz komfora svoje kuće ili kancelarije, mogu da pretražuju kataloge ili web saj-

tove kompanija u bilo koje doba dana ili noći. Štedi vreme i upozna je ih sa širim izborom robe. Kanali direktnog marketinga takođe omogućavaju kupcima pristup mnoštvu uporedivih informacija o kompanijama, proizvodima i konkurentima. Oni tako mogu da obavljaju komparativnu kupovinu prelistavajući kataloge dobijene poštom i online usluge kupovine, i mogu da naruče robu za sebe ili druge. Poslovni kupci takođe navode brojne prednosti, a posebno upoznavanje sa raspoloživim proizvodima i uslugama ne gubeći vreme u razgovorima sa prodavcima. Konačno, direktni marketing je interaktivan i neposredan - kupci mogu da direktno komuniciraju sa prodavcima putem telefona ili prodavčevog web sajta da kreiraju tačnu konfiguraciju informacija, proizvoda ili usluga koje žele, a onda da ih naruče. Uz to, direktni marketing nudi potrošačima veći stepen kontrole. Potrošači odlučuju koje kataloge će da pretražuju i koje će web sajtove da posete.[47]

Prodavci takođe ostvaruju korist. Za prodavce, direktni marketing je moćno sredstvo za izgradnju odnosa sa kupcima. Koristeći marketing baze podataka, današnji prodavci mogu da ciljaju male grupe ili individualne potrošače i promovišu svoje ponude preko personalizovanih komunikacija. Zbog 1:1 prirode direktnog marketinga, kompanije mogu da direktno kontaktiraju sa kupcima putem telefona ili online, nauče više o njihovim potrebama i prilagode proizvode i usluge specifičnim ukusima potrošača.

Direktni marketing nudi prodavcima jeftinu, efikasnu, brzu alternativu za doseganje njihovih tržišta. Direktni marketing je naglo porastao u marketingu preduzeća-preduzeću, delom kao reakcija na sve veće troškove marketinga preko prodajne operative.

Direktni marketing može da ponudi i veću fleksibilnost. On omogućava prodavcima da vrše prilagođavanja njihovih cena i programa u hodu ili da vrše neposredne i blagovremene najave i ponude.

Konačno, direktni marketing pruža prodavcima pristup do kupaca koji oni ne mogu da ostvare preko drugih kanala. Internet marketing je zaista globalni medijum koji omogućava kupcima i prodavcima da kliknu iz jedne u drugu zemlju za sekund. Čak i mali prodavci da imaju brz pristup globalnim tržištima.[48]

Svi elementi komunikacionog miksa mogu da se koriste sa direktnim marketingom za podršku i uspostavljanje značajnih odnosa sa potrošačima i članovima različitih mreža steikholdera.

11 BAZA PODATAKA - KLJUČ ZA USPEH DIREKTOG MARKETINGA

Svaka organizacija sa ozbiljnom namerom da koristi direktni marketing treba vrlo pažljivo da razmišlja o tome kako najbolje da uskladišti, analizira i koristi podatke koje je prikupila o svojim kupcima. To znači stvaranje **baze podataka** sa što je moguće detaljnijim profilom o svakom kupcu imajući u vidu geodemografiju, stil života, frekvenciju kupovine i strukturu potrošnje. Uspešan direktni marketing počinje sa dobrom bazom podataka o kupcima. Kompanija je onoliko dobra, koliko zna o svojim kupcima.

Baza podataka je skup podataka aranžiranih za kompjutersko pretraživanje. **Baza podataka o kupcima** je sistematski organizovano prikupljanje sveobuhvatnih podataka o individualnim kupcima, interesentima ili mogućim interesentima, uključujući geografske, demografske, psihografske i podatke o ponašanju, koji su dostupni za svrhe marketinga kao što su pronalaženje i ocena kvalifikovanih interesenata, prodaja proizvoda ili usluga, kao i negovanje odnosa sa kupcima. Dobra baza podataka o kupcima može biti potentno sredstvo za uspostavljanje odnosa sa kupcima. **Marketing zasnovan na bazama podataka** (Database marketing) je proces stvaranja, održavanja i korišćenja baze podataka o kupcima i drugih baza podataka (npr. o proizvodima, dobavljačima, posrednicima) sa svrhom obavljanja poslovnih transakcija i izgradnje odnosa sa kupcima.[49] Moglo bi se reći da je marketing zasnovan na bazama podataka analiziranje podataka o kupcima da bi se povećala vrednost kupca. Vrlo sažeta definicija glasi: „Marketing zasnovan na bazama podataka je korišćenje baza podataka o kupcima da se poboljša produktivnost marketinga putem vrlo efektivne akvizicije, retencije i razvoja kupaca”.[50]

Imajući u vidu ove definicije, turistička baza podataka bi se mogla definisati na sledeći način: „**turistička baza podataka je proces sistematskog prikupljanja, u elektronskoj ili optičkoj formi, podataka o prošlim, sadašnjim i/ili potencijalnim turistima, čuvanje i korišćenje podataka putem kontinualnog praćenja preferencija turista i/ili istraživanja o promeni statusa i korišćenja podataka za formulisanje marketing strategije i pospešivanje personalizovanih odnosa sa turistima**”.[51]

Marketing zasnovan na bazama podataka se snažno preklapa sa direktnim marketingom i upravljanjem odnosima sa kupcima (CRM). Iako svaki od ova tri koncepta ima sopstvene nijanse, ključna razlikujuća karakteristika marketinga baze

podataka je njegov akcenat na korišćenju baze podataka o kupcima. CRM naglašava jačanje veza sa kupcima. To je izvesno deo definicije marketinga baze podataka (sticanje, zadržavanje i razvijanje). Međutim, firme mogu da uspostave odnose sa kupcima bez korišćenja baze podataka (na bazi ličnog poznanstva). Naglasak direktnog marketinga je na „mogućnosti adresiranja”, sposobnosti uspostavljanja kontakta sa kupcima na bazi jedan na jedan.

Zašto je marketing zasnovan na bazama podataka postao toliko važan? Neki od glavnih razloga su:[52]

- **Informaciona tehnologija:** kompanije sada imaju mogućnosti da skladište i manipulišu sa terabitima podataka. Iako su software za to skupi, sposobnosti su dramatične.

- **Rast interneta:** internet je „mašina” za prikupljanje podataka. Mnoge kompanije koje ranije nisu mogle da prikupe i organizuju podatke o njihovim kupcima, sada to mogu da urade putem interneta.

- **Niža produktivnost masovnog marketinga:** mada o ovome ne postoje dobre statistike, postoji uverenje da masovna propaganda i aktivnosti marketinga koje nisu prilagođene kupcu izazivaju manje reagovanje, dok se troškovi povećavaju a marže opadaju. Marketing baze podataka cilja one kupce od kojih je reagovanje maksimalno.

- **Odgovornost marketinga:** od svih poslovnih funkcija, uključujući i marketing, danas se zahteva da opravdaju njihovo postojanje. Zahtevi za ostvarenjem rezultata direktno se pretaču u naglasak marketinga baze podataka na analizu podataka i merenje rezultata.

- **Povećani interes za odnose sa kupcima:** kompanije su zainteresovanije nego ikada za njihove odnose sa kupcima. One primećuju da sve više nestaje standardizacija proizvoda i lojalnost kupaca. Marketing baze podataka je sistematski način za poboljšanje odnosa sa kupcima.

- **Ostvarivanje konkurentске prednosti:** kompanije su oduvek nastojale da utvrde šta bi mogao biti izvor njihove konkurentске prednosti. Možda izvor leži u podacima koje imaju o *sopstvenim* kupcima, koji im omogućavaju da ove kupce opslužuju bolje preko marketinga baze podataka.

Glavni **principi** marketinga baze podataka, koji služe za rasvetljavanje značaja odnosa sa kupcima su: 1) prošlo ponašanje kupaca je najbolji predskazivač budućeg ponašanja, 2) kupovina je samo jedan događaj u životu kupca; da bi se izrazila prava vrednost kupca, treba izračunati vrednost tokom veka života, 3) sadašnji kupci su važniji od poten-

cijalnih kupaca (nekupaca), 4) određeni kupci su važniji od drugih kupaca i 5) vrlo je verovatno da kupci imaju neke zajedničke karakteristike.[53]

Ciljevi baze podataka destinacije mogu se posmatrati sa aspekta turista-kupaca, individualnog snabdevača proizvodima i države. Za **turiste**, ciljevi su da se izvrše individualni izbori iz širokog menija opcija putovanja i aktivnosti, da se dobiju tačne informacije, da se pojednostavi pristup u lavirint informacija o putovanju i uštedi vreme i novac. Sa aspekta **individualnog turističkog snabdevača**: da posluje profitabilno, da zna šta žele turisti-kupci, da ih zadovolji tako da se ponovo vrate i šire dobe vesti. Sa aspekta **države**: da se maksimira neto društvena korist od razvoja turizma, da se vodi računa o okruženju u kojem turizam može da se razvija, da se zaštite resursi okruženja, da se zadovolje ciljevi ekonomskog razvoja, da se razviju specijalni tipovi turizma i doprinese razvoju turizma nekog regiona.[54]

Marketing baze podataka je korišćenje kompjutera za identifikovanje i ciljanje specifičnih grupa potencijalnih kupaca. Pravilno korišćena, baza podataka pomaže preduzeću da odabere svoje najbolje kupce, izračuna vrednost vremena života njihovog posla i uspostavi dijalog koji stvara trajnu lojalnost. Uspesahan marketing baze podataka poboljšava stopu zadržavanja postojećih i sticanja novih kupaca, povećava obim prodaje i smanjuje troškove marketinga. Baza podataka može precizno da cilja potencijalne kupce u masi manje kvalifikovanih interesenata. Ona omogućava prodavcima da svoje napore usmere na najbolje postojeće kupce, mereno i po kupljenim količinama proizvoda i po rentabilnosti tih prodaja.

Stoga je savremena banka podataka više od **liste kupaca**, koja navodi samo imena, adrese, brojeve telefona i možda još ranije porudžbine. Baza podataka sadrži niz drugih podataka. **Masovni prodavci**, po pravilu, malo znaju o pojedinačnim kupcima. Trgovinska preduzeća na malo znaju nešto malo o kupcima, koji plaćaju isključivo sa kreditnom karticom te kuće, ali sasvim malo ili gotovo ništa o ostalim kupcima koji plaćaju u gotovu ili sa drugim kreditnim karticama. **Institucije kreditnih kartica i banke** raspolazu sa dovoljno informacija za formiranje obimne banke podataka o kupcima.

U **poslovnom marketingu**, profil kupca sadrži proizvode i usluge koje kupuje; prošli obim i cene; podatke o relevantnim osobama za kontakt (uključujući njihovu starost, rođendane, hobije, hranu koju preferiraju); konkurentске dobavljače; status sadašnjih kontakata, procenu ulaganja kupca za nekoliko sledećih godina; i kvalitativnu ocenu konku-

rentskih snaga i slabosti u prodaji i servisiranju kupca.

U *potrošačkom marketingu*, baza podataka o kupcu sadrži geo-demografski profil pojedinca (starost, dohodak, broj članova porodice, rođendani), psihografski profil (aktivnosti, interesi i mišljenja), profil ponašanja u kupovini (ranije kontakte, prošle kupovine, frekvencija kupovine, vrednost kupovine, tip kupovine, reagovanje na medije, reagovanje na promociju) i ostale relevantne podatke. Na ovaj način lako se može prikupiti preko 1.000 delića informacija o pojedinačnim kupcima (domaćinstvima).

Marketing baze podataka se većinom koristi u poslovnom marketingu i u maloprodaji usluga (hoteli, banke, avio-prevoznici). Dobro razvijena baza podataka o kupcima može obezbediti preduzeću konkurentsku prednost. Uz pomoć prikupljenih informacija, preduzeće može mnogo preciznije da se usmeri na potrebe različitih tržišnih segmenata i pojedinih kupaca, nego kod masovnog marketinga, segmentnog marketinga ili marketinga niše. Preduzeće može da identifikuje male grupe kupaca i prema njima podesi specijalne ponude i komunikacije.

Generalno, kompanije mogu da *koriste* svoje baze podataka na pet načina: 1) za identifikovanje potencijalnih kupaca (interesenata), 2) za prilagođavanje proizvoda i usluga prema specijalnim potrebama ciljnih potrošača, 3) za održavanje dugoročnih odnosa sa kupcima (produbljanje lojalnosti), 4) za reaktiviranje kupovine od strane kupaca i 5) za izbegavanje ozbiljne greške prema kupcima.[55] Mnoge kompanije sada grade i koriste baze podataka za ciljno marketing komuniciranje i prodajne napore. Skoriji izveštaji pokazuju da više od polovine svih velikih kompanija potrošnih dobara u SAD sada formiraju takve baze podataka. Za to je potrebno dosta vremena i novca, ali se i više-struko isplati.

Marketing baze podataka je priznat kao poseban entitet marketinga kada preduzeća dođu do saznanja da mogu statistički da analiziraju podatke o svojim kupcima da stvore sofisticke modele segmentacije, koji im omogućavaju da ponude dati proizvod ili uslugu samo onim ljudima, koji pokazuju visoku verovatnoću kupovine. Kao rezultat, baza podataka za marketing se smatra kao uspešan put privlačenja prodaje i kvalifikovanih potencijalnih kupaca.

Moderna informaciona tehnologija se može iskoristiti za prikupljanje i obradu podataka o demografskim trendovima i konkurentima. Na ovaj način preduzeće može biti sposobno da identifikuje nove tržišne niše, razvije nove proizvode i izbegne

pritisak zaliha. Kao deo ovog procesa, mnoga preduzeća sada pružaju besplatne telefonske usluge za pitanja i žalbe mušterija. Iz informacija prikupljenih na ovaj način, moguće je razviti ideje za poboljšanje proizvoda i usluga i za nove proizvode. Mnoge kompanije takođe koriste kompjutersku tehnologiju za kratku listu potencijalnih kupaca, pre nego što ih kontaktiraju telefonom. Kombinacija dve tehnologije, kompjutera i telekomunikacija, može pomoći da se smanji veličina prodajne operative i snize troškovi.

Kao i mnoga sredstva marketinga, marketing baze podataka zahteva specijalna ulaganja. Preduzeća moraju ulagati u kompjuterski hardware, software baze podataka, analitičke programe, komunikacione veze i kvalifikovano osoblje. Sistem treba da bude dostupan raznim marketing grupama, uključujući one u menadžmentu proizvoda i marke, razvoju novog proizvoda, propagandi i promociji, direktnoj propagandi, telemarketingu, prodaji na terenu, obradi porudžbina i usluge kupcima. Razvoj sistema baze podataka za marketing je, doduše, intenzivan sa aspekta vremena i troškova, ali u datom preduzeću ipak dovodi do suštinski veće produktivnosti marketinga, kada planski funkcioniše.

Organizacija može da bira između različitih opcija u sticanju odgovarajućeg software baze podataka: 1) da kupi ili iznajmi komercijalno raspoloživ software paket, 2) da koristi vlasnički software, koji se obično razvija od veoma specijalizovane organizacije za izradu software, koja obično iznajmi software i radi sa korisnikom da bi mu pomogla da obavi marketing aktivnost i analizu i 3) oblikovati bazu podataka o kupcima, što je najskuplje.[56]

Pri stvaranju banke podataka mogu se učiniti i greške. Najčešće *greške* su:[57]

- Pri stvaranju baze podataka neka preduzeća se ne postavljaju tako, kao da će istu stalno već samo jedanput da koriste. Kada jednom krenete sa korišćenjem baze podataka, kupci počinju da uviđaju i osećaju koristi. Naviknu se i očekivaće da se tako i dalje nastavi.

- U mnogim slučajevima najviše rukovodstvo ne stoji u potpunosti iza koncepta. Time je unapred programiran neuspeh.

- Zaboravlja se da je u program potrebno uključiti i prodajno osoblje, sa kojim kupci konačno stupaju u kontakt. Oni su „prodajni tim”. Ako oni ne odigraju svoju ulogu, sve ostalo se neće dogoditi.

- Od programa se često odmah očekuju rezultati, koji se ne mogu tako brzo pojaviti, jer su kupci ljudi a svi ljudi su različiti; različiti ljudi rade različite stvari u različita vremena. Marketing baze po-

dataka je dugoročno postavljen koncept, koji radi polako i sigurno.

- Ponekad preduzeća utvrđuju kriterije uspeha tek posle uvođenja sistema. Na ovaj način je otežana objektivna ocena rezultata.

- Najveća greška koju mogu da učine preduzeća je da u stvaranje baze podataka ulože mnoge resurse u vremenu, novcu, ljudima i materijalu i onda da je ne koriste. Koristite podatke koje ste prikupili!

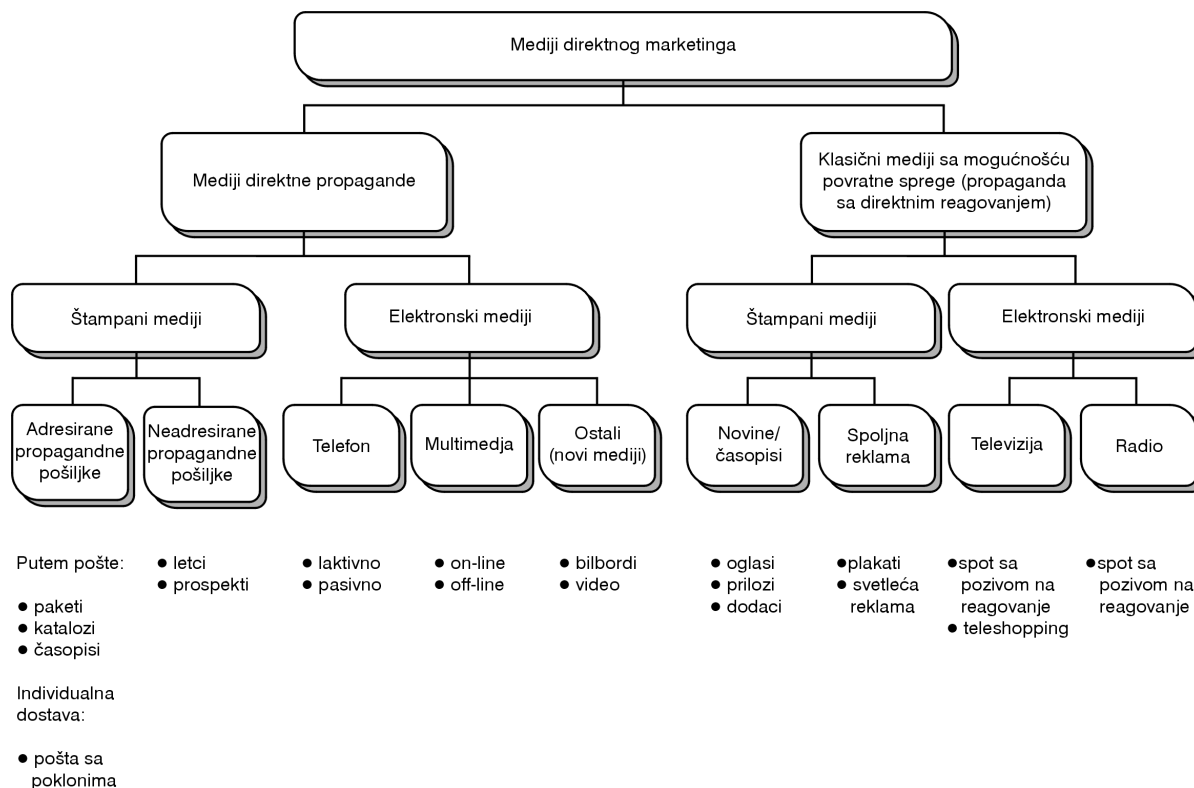
Kada sve više preduzeća uđe u marketing baze podataka, i sam marketing će morati da se promeni. Masovni marketing i masovna maloprodaja i dalje će postojati, ali njihov značaj može da opadne što se više kupaca bude okretalo ka kupovini van maloprodajnih objekata. Sve više kupaca će koristiti elektronsku kupovinu da bi došlo do potrebnih informacija i proizvoda. Ljudi u marketingu moraju da razmišljaju o novim načinima za kreiranje uspešnih online poruka, kao i novim kanalima za uspešnu dostavu proizvoda i usluga krajnjim kupcima. Na neki način, svet marketinga se vraća starim danima marketinga 1:1, gde je prodavac dobro poznao svoje kupce i mogao da prilagodi svaku ponudu proizvoda i prezentaciju prodaje specifičnim potrebama individualnih interesenata. Baza podataka igra glavnu ulogu u prelaženju sa masovnog marketinga na masovnu demasifikaciju u programima marketinga preduzeća.

12 GLAVNI OBLICI DIREKTOG MARKETINGA

Baza podataka je esencijalni elemenat u kreiranju i upravljanju kampanjom direktnog marketinga. Međutim, ona nije startna tačka za formulisanje kampanje. Kao i sa svim promotivnim kampanjama, i direktni marketing treba da u potpunosti bude integrisan sa svim elementima marketing miksa, i komunikacionog miksa posebno, da bi se obezbedila koherentna strategija marketinga. Veoma je bitno da poruka poslata kao deo kampanje direktnog marketinga ne bude u sukobu sa onima koje se komuniciraju drugim kanalima kao što su propaganda i prodajna operativa. Integrišući mehanizam je jasno formulisana strategija marketinga. Sam **proces planiranja direktnog marketinga** počinje sa analizom situacije, na bazi koje se utvrđuju ciljevi direktnog marketinga, a zatim formuliše strategija direktnog marketinga, koja se ostvaruje određenim merama (medijima) direktnog marketinga, za koje je potrebno obezbediti određena sredstva. Po sprovedenoj kampanji direktnog marketinga sledi njena ocena.

Pošto je u okviru procesa planiranja direktnog marketinga obavljena analiza situacije, utvrđeni ciljevi i izvršen izbor strategije, moraju se - oslanjajući se na to - konkretizovati pojedine mere (mediji) direktnog marketinga.

Slika 15-3 Mediji direktnog marketinga[58]



Direktni marketing može imati veliki broj oblika. Mnogi kanali komuniciranja su na raspolaganju za uspostavljanje kontakta sa sadašnjim i potencijalnim kupcima. Tu spadaju marketing direktno putem pošte, marketing putem kataloga, telemarketing, televizijski marketing (tele-shopping), lična prodaja (od vrata do vrata) kao najstarija forma direktnog marketinga, kiosk marketing i online marketing. Angažovanjem različitih medija dolazi do konkretizacije utvrđene strategije.

Tehnike direktnog marketinga se mogu podeliti u dve distinktivne kategorije, onu koja je sada tradicionalna (prodaja putem kataloga, propaganda sa direktnim reagovanjem, direktna pošta, telefonska prodaja) i onu koja je razvijena u novije vreme (online marketing). Moguće je, takođe, kao što slika 15-3 prikazuje, različite mere komuniciranja direktnog marketinga podeliti u dva područja medija: medije direktne propagande i klasične medije sa mogućnošću povratne sprege. Različite mere komuniciranja (mediji) u oba područja mogu se dalje podeliti na štampane i elektronske medije.

13 ELEKTRONSKI MARKETING

13.1 Stvaranje vrednosti za kupca u novom tržišnom prostoru

Kao što je već istaknuto u glavi 1, kupci i preduzeća danas zasedaju dva tržišna okruženja. Jedno je tradicionalni tržišni prostor (*marketplace*). Ovde se kupci i prodavci angažuju u direktnim (licem u lice) odnosima razmene u materijalnom okruženju koje se karakteriše fizičkim objektima (prodavnice i kancelarije) i većinom opipljivim predmetima. Drugi je *marketspace*, digitalno okruženje koje omogućuje internet/web, koje se karakteriše odnosima razmene tipa „licem u ekran” i elektronskim imidžom i ponudom.[59] Mnogi smatraju da će se kupovina sve više pomerati sa marketplace na marketspace.

Želja za uštedom vremena bila je jedna od pokretačkih snaga iza ovih trendova, reflektujući preferenciju kupaca za sve bržom i sve ugodnijom uslugom. Drugi faktor je bio interes od strane nekih kupaca u sticanju lako dostupnih informacija o robama i uslugama koje kupuju. Elektronski kontakti mogu više približiti kupce proizvođačima i davaocima usluga. Menadžeri su počeli da shvataju da mogućnost da steknu više saznanja o kupcima može biti isto tako važan razlog za poslovanje u marketspace kao i nastojanje za uštedom troškova eliminisanjem fizičkog kontakta. Vođenje dijaloga sa kupcima o njihovim potrebama i preferencijama (informacije koje mogu biti uskladištene u bazi po-

dataka za buduće pozivanje) može dovesti do pružanja bolje i više individualno prilagođene usluge - koja može da kreira veću vrednost i, prema tome, zahteva višu cenu.[60]

Postojanje dva tržišna okruženja postalo je blagodet za potrošače. Potrošači danas mogu razgledati i kupovati širok varijetet proizvoda i usluga u bilo kojem od ova dva okruženja, a očekuje se da će u budućnosti to biti još i više prisutno sa porastom pristupa i upoznatosti sa internet/web tehnologijom.

Marketing u dva tržišna okruženja takođe nameće značajne izazove kompanijama koje svoje korene imaju u tradicionalnom tržišnom prostoru, kao što su npr. Procter & Gamble, Wal-Mart i General Motors u definisanju prirode i domena njihovog prisustva u marketspace. Ove, i njima slične, kompanije treba da odrede ulogu internet/web tehnologije u privlačenju, zadržavanju i uspostavljanju odnosa sa kupcima da bi poboljšale njihove konkurentske pozicije u tradicionalnom tržišnom prostoru uz ostvarivanje prisustva u marketspace. S druge strane, kompanije koje svoje poreklo vuku iz marketspace, uključujući tu Amazon. com, eBay, E-Trade i druge, su pred izazovom da stalno rafiniraju, proširuju i produbljuju njihovo prisustvo u marketspace i razmatraju kakvu će ulogu u njihovoj budućnosti igrati, ako uopšte bude igrao, tradicionalni tržišni prostor.

Veruje se da su mogućnosti za kreiranje vrednosti za kupce veće u marketspace nego u tradicionalnom tržišnom prostoru. Podsetimo se da marketing kreira koristi prostora, vremena, forme i posedovanja za kupce, stvarajući na taj način vrednost za njih. U marketspace, moguće je pribavljanje informacija direktno, na zahtev, od prodavaca *bilo gde* kupcima *bilo gde u bilo koje vreme*, jer ne postoje vremenska i prostorna ograničenja. Korist posedovanja (vlasništva) - dostavljanje proizvoda ili usluge potrošačima tako da ih mogu posedovati ili koristiti - se ubrzava. Sistemi elektronskog rezervisanja avio-prevoza, iznajmljivanja auta i smeštaja omogućavaju kupovinu po najnižim cenama prevoza, rentiranja i smeštaja i gotovo neposredan pristup i potvrdu putničkih aranžmana i smeštaja.

Najveća mogućnost marketspace za prodavce leži, ipak, u njegovom potencijalu za kreiranje koristi forme. Interaktivna dvosmerna sposobnost komuniciranja u marketspace omogućena internetom/webom privlači kupce da kažu prodavcima kakvi su tačno njihovi zahtevi, što omogućava da se proizvod ili usluga tako prilagode da tačno odgovaraju potrebi kupca.

Prodavci takođe izvlače korist iz dve jedinstvene sposobnosti internet/web tehnologije koje promovišu i održavaju odnose sa kupcem. Jedna je *interaktivnost*, a druga *individualnost*. Obe su važne za odnose kupac - prodavac. Da bi se uspostavili ovi odnosi, kompanije treba da stupe u kontakt sa svojim kupcima slušajući i reagujući na njihove potrebe. Internet/web tehnologija omogućava interakciju, individualizaciju i uspostavljanje odnosa sa kupcima na skali koja nikada ranije nije bila prisutna i omogućava interaktivni marketing. *Interaktivni marketing* podrazumeva dvosmernu kupac-prodavač elektronsku komunikaciju u kompjuterski posredovanom okruženju u kojem kupac kontroliše vrstu i iznos informacija koje prima od prodavca. Interaktivni marketing se danas karakteriše sofisticiranim sistemima table izbora (choice-board) i personalizacije, koji prevode informaciju dobijenu od kupaca u odgovore koji su prilagođeni njihovim individualnim potrebama.[61]

Tabla izbora je interaktivni sistem koji omogućava internet/web, koji individualnim kupcima nudi mogućnost da dizajniraju sopstvene proizvode i usluge odgovaranjem na nekoliko pitanja i izborom iz menija atributa (komponentata), cena i opcija isporuke proizvoda ili usluge. Kupci danas mogu da dizajniraju sopstvene kompjutere sa online konfiguratorom Dell Computersa, kreiraju sopstvene sportske patike na Niketown.com itd. Pošto tabla izbora prikuplja precizne informacije o preferencijama i ponašanju individualnih kupaca, kompanije su u mogućnosti da detaljnije upoznaju kupce i sposobnije su da anticipiraju i ispune njihove potrebe.

Većina tabli izbora su, u suštini, transakciona sredstva. Međutim, kompanije kao što je Dell Computer su proširile funkcionalnost table izbora koristeći tehnologiju kolaborativnog filtriranja. *Kolaborativno filtriranje* je proces koji automatski grupiše ljude sa istim intencijama, preferencijama i ponašanjima u kupovini i predviđa buduće kupovine.[62]

Personalizacija je praksa generiranja sadržaja web sajta prodavca koju inicira kupac, tj. nešto što je prilagođeno specifičnim potrebama i preferencijama pojedinca. Jedan aspekt personalizacije je spremnost kupca da svoju pažnju pokloni njemu prilagođenim komunikacijama. Dobijanje ove saglasnosti naziva se *marketingom saglasnosti* - dobijanje saglasnosti kupca (koje se zove „opt-in”) da prima e-mail i propagandu zasnovanu na ličnim podacima dobijenim od kupca. Marketing saglasnosti je provereno sredstvo za uspostavljanje i odr-

žavanje odnosa sa kupcima. Pored interneta, može se kreirati i putem telefona i direktne pošte.

13.2 Pojam i vrste medija elektronskog marketinga

Ova problematika se obrađuje pod različitim pojmovima i različitim razgraničenjima: pored pojma elektronski marketing, koriste se i pojmovi kao što su online-marketing, multimedijalni marketing, kompjuterski integrisan marketing, cyber-marketing i internet-marketing.

Tehnološki razvoj u domenu informacija i komunikacija, uključujući njihovu lakšu, jednostavniju primenu, otvorio je sasvim nove mogućnosti u marketingu. Tome je bitno doprinela i poboljšana kompjuterska tehnika (hardware, software).

Uticaj kompjutera na marketing mogao bi se posmatrati u tri faze: 1) kompjuterizovani marketing, 2) kompjuterski podržan marketing i 3) kompjuterski integrisan marketing.[63] Ako bi se posmatrao ukupan tok razvoja, onda bi se moglo primetiti da se kompjuterski orijentisan marketing promenio od sredstva koje je značajno poboljšalo tokove i mogućnosti informacija, pa sve do razvijenog instrumentarijuma u čijoj su osnovi odnosi sa kupcima i drugim ciljnim, odnosno zahtevnim grupama. Otuda se može praviti razlika između dva osnovna područja primene kompjuterski orijentisanog marketinga: područje poboljšanja informacija/podržke odlučivanju, s jedne strane, i područje odnosa sa kupcima/marketing odnosa u širem smislu, s druge strane. Kod istraživanja marketinga bilo je reči o prvom području primene, te će se ovde nešto više reći samo o drugom području primene (kompjuterski orijentisanom marketingu kao „instrumentu marketinga”).

Elektronski mediji predstavljaju veliki izazov za politiku komuniciranja u širem smislu. Zbog snažne raširenosti kompjutera kao rezultat tehničkih inovacija u oblasti telekomunikacija i tehnika prezentacije razvili su se tzv. elektronski mediji, koji otvaraju nove mogućnosti i šanse pri komunikaciji sa različitim ciljnim grupama. Tu se ubrajaju kako *tzv. offline mediji*, posebno kao što je CD-ROM, DVD, tako i *tzv. online mediji*, kao što su kompjuterske mreže i online-servis.

Razlika „online” i „offline” vezana je za izvor informacija. Online znači da se dotična informacija permanentno može pozvati preko mreže i krajnjeg aparata koji je na nju priključen. Nasuprot tome, off-line znači da primalac preko takvog elektronskog medija - kao kod knjige - može raspolagati na mestu. Ova razlika je utoliko značajna, što se online mediji pozitivno razlikuju od offline medija

u pogledu aktuelnosti sadržaja, obima i zahvata informacija, kao i mogućnosti komuniciranja sa trećim. Bez pretenzija na potpunost i bez ulaženja u detalje, navešćemo samo neke važnije primere novih elektronskih medija odnosno formi njihove realizacije: 1) **online**: telefon (audiotekst - „chatovanje“), anketiranje pomoću faksa, poštanski sandučići, online mreže/online servisi, video-konferencije, kabl (interaktivna TV, TV/TV sa naplatom, teleshopping), „etar” (satelitska TV, videotekst/kanal, videodat), 2) **offline**: CD-ROM/ diskete, (filmovi, programi za učenje, leksika, časopisi, software paketi, zbirke tekstova, slika, muzike itd., igre), cyberspace (interaktivne igre, virtualni prostori).[64]

Online-mreža nudi pristup za mnoštvo primena i izvorima informacija, pa sve do mogućnosti interaktivnog naručivanja roba i usluga. Kupovina direktno preko kompjutera ili elektronski teleshopping se usmerava preko interaktivnih online kompjuterskih usluga, dvosmernih sistema koji elektronski povezuju potrošače sa prodavcima. **Offline mediji** (specijalno CD-ROM), su, naprotiv, pogodni - pre svega - kao nosioci podataka sa velikim kapacitetom skladištenja.

CD-ROM, kao offline medij, može da se koristi u svim domenima marketinga: kao sredstvo za oblikovanje proizvoda (npr. u marketingu izdavaštva), u distribuciji (npr. elektronski katalog rezervnih delova u automobilskoj i mašinskoj industriji), kao propagandni medij, razne vrste prezentacija itd. Tako je npr. poznata nemačka kuća za prodaju preko kataloga Otto-Versand, arhivala njen katalog na CD-ROM. Korisnik može da prelistava na monitoru preko 500 „strana kataloga” i ima mogućnost da izabere određeni artikal (npr. košulju br. 42 sa cenom ispod 100 evra). Pored opisa artikla, može se videti slika artikla, a sem toga u „katalogu” se nalaze brojni video snimci i animacije.

Dalji razvoj su primene tzv. cyberspace, koja omogućava korisniku da simulira korišćenje proizvoda odnosno da ga „doživi”, npr. u obliku virtualne vožnje automobila (npr. CD-ROM za uvođenje BMW 5 omogućava „probnu vožnju”).

Postoje dva tipa kanala online marketinga (elektronske trgovine - e-commerce): 1) komercijalne online usluge i 2) internet.

Komercijalne online usluge nude online informacije i marketing usluge pretplatnicima koji plaćaju mesečnu pretplatu. Najpoznatiji provajderi online usluga su AOL (America Online), MSN (Microsoft network) i Prodigy. Ove online usluge nude pretplatnicima informacije (vesti, biblioteke, obrazovanje, putovanje, sport), zabavu (igrice, us-

luge kupovine, mogućnosti dijaloga (forumi, chat rooms) i e-mail. Posle rapidnog rasta tokom sredine 1990-ih godina, komercijalne online usluge su sada preuzete od interneta kao primarnog kanala online marketinga. U stvari, sve firme koje su nudile online usluge sada kao primarnu uslugu nude pristup internetu.

Nijedan medij komunikacije ili elektronska tehnologija, čak ni faks mašina ni personalni kompjuter, nije tako brzo rastao kao internet. **Internet** je sredstvo razmene informacija i komuniciranja širom sveta preko serije međusobno povezanih kompjutera. Internet, ili superautostrada informacija, je startovao (1968. godine) kao projekt Ministarstva odbrane SAD, a sada je dostupan svakome ko ima kompjuter i modem.

Spektar primene interneta za svrhe marketinga je širok, od online-propagande, preko online kupovine (odnosno prodaje) pa do online-usluga. Mada internet nudi niz usluga korisnicima, najmoćniji i najpopularniji servis je World Wide Web (WWW), koji se obično označava sa web. U stvari, mnogi koriste termine internet i World Wide Web kao sinonime. Web nudi prodavcima izuzetne mogućnosti da prodaju njihove proizvode direktno kupcima. Korisnici interneta mogu poslati e-mail, razmeniti gledišta, kupovati proizvode, pristupiti vestima, receptima, poslovnim informacijama itd. Sam internet je besplatan, mada individualni korisnici moraju da plate provajderu internet usluga da bi se priključili na internet.

13.3 Prednosti i nedostaci elektronskog (online) marketinga

Zašto su online usluge postale tako popularne? Skorija ekspanzija marketinga preko interneta može se pripisati brojnim koristima koje proističu - kako za kupce, tako i za prodavce - iz korišćenja ovog medija.

1. Koristi za kupce. Kupovina online omogućuje iste osnovne koristi potrošačima kao i druge forme direktnog marketinga:[65]

- **Ugodnost:** kupci mogu da naruče proizvod 24 časa dnevno, 365 dana godišnje, bilo gde da su. Ne moraju da sedaju u prevozno sredstvo, traže prostor za parking, šetaju bezbrojnim prolazima u prodajnom objektu da bi pronašli i ispitali proizvode. Međutim, da bi ugodnost ostala izvor kreiranja vrednosti za kupca, mora se omogućiti laka lokacija i navigacija web sajta i brzo prenošenje slike (pravilo: osam sekundi).

- **Izbor:** ovo je drugi razlog zašto potrošači kupuju online i ima dve dimenzije. Prva, izbor postoji u selekciji proizvoda ili usluge koji se nudi kup-

cima. Kupci koji žele izbor mogu sebi da priušte brojne web sajtove za skoro sve što žele. Druga dimenzija je pomoć pri izboru. Ovde interaktivne sposobnosti koje omogućavaju internet/web tehnologije izazivaju kupce da se angažuju u elektronskom dijalogu sa prodavcima sa svrhom vršenja informisanog izbora.

- **Prilagodljivost:** Čak i uz širok izbor i pomoć pri izboru, neki kupci preferiraju jednu vrstu artikla koji zadovoljava njihovu specifičnu potrebu. Prilagođavanje se javlja kao rezultat mogućnosti koje pruža internet/web, koje nude visoko interaktivnu i individualizovanu informaciju i ambijent razmene za kupce i prodavce. Online potrošači imaju, u različoj meri, koristi od prilagođavanja - rastuće prakse prilagođavanja ne samo proizvoda ili usluge, nego i personalizovanja marketinga i ukupne interakcije kupovanja za svakog kupca. Prilagođavanje (customerization) nastoji da učini više od nuđenja potrošačima pravog proizvoda, u pravo vreme, po pravoj ceni. Ono kombinuje sisteme table izbora i personalizacije da bi proširio ambijent razmene van transakcije i učinilo kupovinu ličnim uživanjem.

- **Manje neprijatnosti:** Online kupovina je *laka* i *privatna* - kupci se suočavaju sa manje neprijatnosti pri kupovini, ne moraju da se susretnu sa prodavcima ili se izlažu ubeđivanju i emocionalnim napetostima; ne moraju da čekaju u redovima.

- **Informacije:** kupci mogu naći gomilu uporedivih informacija o kompanijama, proizvodima, konkurentima i cenama bez napuštanja svojih kancelarija ili kuća.

- **Interaktivnost i neposrednost:** Online kupovina je interaktivna i neposredna. Potrošači mogu da kontaktiraju sajt prodavca da bi našli tačne informacije, proizvode ili usluge koje žele i onda ih naručili.

2. Koristi za prodavce. Online marketing donosi mnoge koristi i prodavcima:

- **Brzo prilagođavanje prilikama na tržištu:** preduzeća mogu lako da dodaju proizvode u njihovu ponudu i promene cene i opise.

- **Niži troškovi i veća efikasnost:** Online prodavci izbegavaju troškove držanja prodavnice i troškove kirije, osiguranja i komunalija. Pošto kupci direktno diluju sa prodavcima, online marketing često ima za rezultat niže troškove i poboljšane efikasnosti za funkcije kanala i logistike, kao što su obrada narudžbina, održavanje zaliha, isporuka i promocija. Elektronsko komuniciranje često manje košta nego putem papira preko pošte. Na primer, preduzeće može da uradi digitalni katalog za mnogo manje novca nego što ga košta štampanje i slanje papirnog kataloga. Relativno niski

troškovi uspostavljanja online marketing poslovanja znače da ga mogu sebi priuštiti i male i velike firme.

- **Uspostavljanje odnosa:** Online prodavci mogu da uspostave dijalog sa kupcima i uče od njih. Prodavci mogu doći do saznanja koliko je ljudi posetilo njihov online sajt i koliko su se dugo zadržali na određenom mestu na sajtu. Ova informacija im može pomoći da poboljšaju ponude i promociju.

- **Globalni medij:** internet je zaista globalni medij koji omogućava kupcima i prodavcima da kliknu iz jedne u drugu zemlju. Na taj način, čak i mali online prodavci mogu imati pristup globalnom tržištu.

Prodavci su, naravno, dodali online kanale da bi pronašli, dosegli, komunicirali i prodali. Online marketing ima najmanje pet velikih **prednosti**. Prvo, mogu ga sebi priuštiti i male i velike firme. Drugo, ne postoje realno ograničenja propagandnog prostora, za razliku od štampanih i radio i TV medija. Treće, pristup i pretraživanje informacija su brzi u poređenju sa poštom preko noći i čak sa faksom. Četvrto, sajt može da poseti svako, sa bilo kog mesta na svetu u svako doba. Peto, kupovina se može obaviti privatno i brzo.[66]

Pa ipak, online marketing nije za svaku firmu i za svaki proizvod. Internet je koristan za proizvode i usluge gde kupac traži veću ugodnost pri naručivanju (npr. knjige i muzika) ili niže troškove (čitavanje vesti), gde su kupcu potrebne informacije o svojstvima i razlikama u vrednosti (npr. automobili i kompjuteri). Manje je pogodan za proizvode koji moraju biti opipani ili probani pre kupovine. Čak i ovde ima izuzetaka. Ljudi redovno naručuju cveće i vino online, na neviđeno.

13.4 Kanali online marketinga

Prodavci mogu obavljati online marketing na četiri načina: 1) kreiranjem elektronske prezentacije na internetu (elektronski izlog, virtuelni izlog), 2) plasiranjem propagandne poruke on-line, 3) kreiranje ili učestvovanje u online društvenim mrežama i 4) korišćenjem e-maila i Webcastinga.[67]

1. Elektronska prezentacija. Hiljade preduzeća ima svoju prezentaciju na internetu. Mnogi od ovih web sajtova nude korisnicima široku lepezu usluga. Oni veoma variraju po svom sadržaju i svrsi. Postoje dve osnovne forme sajtova: 1) korporativni (ili brend) web site i 2) marketing web site. **Korporativni web site** nudi osnovne informacije o istoriji, misiji i filozofiji, proizvodima i uslugama i lokaciji kompanije. Može, takođe, da nudi sadašnje događaje, podatke o finansijskim rezultatima, zaposlenima i mogućnosti zapošljavanja. Ovi saj-

tovi se postavljaju da bi se odgovorilo na pitanja kupaca putem e-mail, uspostavili tešnji odnosi sa kupcima i izazvalo interesovanje za kompaniju. Oblikovani su da podržavaju interaktivnu komunikaciju *koju inicira kupac*. Nastoje pre da stvore naklonost kupaca i dopune druge kanale prodaje nego da direktno prodaju proizvode preduzeća. Mnogi sajtovi nude razna uzbuđenja i zabavu da bi privukli i zadržali posetioce. Sajt može pružiti mogućnosti kupcima da postave pitanja ili daju komentare putem e-mail pre nego što napuste sajt.

Neka preduzeća kreiraju *marketing web site*. Oni se oblikuju da angažuju potrošače u interakciji koja će ih primaći bliže kupovini ili ostalim marketing ishodima. Sa marketing web sajtom, *prodavac inicira* komunikaciju i interakciju. Takav sajt može da uključi katalog, promotivna obeležja kao što su kuponi, prodajni događaji ili nagrade. Da bi privukla posetioce, kompanija agresivno promovise svoj web sajt u štampanim i audio sredstvima.

Domen koncepta turizam je umnogome proširen u cyberspace. Termin „turizam” u cyberspace odnosi se na sve aspekte vezane za turizam. Koristeći ovu široku definiciju turizma, korisnici informacija vezanih za turizam mogu se podeliti u tri grupe: 1) putnike, 2) profesionalce turističke privrede i 3) istraživače turizma.[68] Putnici su centralni igrači u turističkoj areni; turistički profesionalci direktno služe putnicima; turistički istraživači izučavaju odnose i aktivnosti putnika i turističkih profesionalaca. Glavni pravci tokova informacija su uvek od turističkih istraživača do turističkih profesionalaca i od turističkih profesionalaca do putnika. Web sajtovi vezani za turizam mogu se posmatrati kao oni sajtovi koji su oblikovani radi olakšanog toka informacija unutar turističkog sistema. Web sajtovi koji povezuju spoljašnje delove sa unutrašnjim delovima su suviše uopšteni da bi se definisali kao turistički web sajtovi (npr. web sajtovi industrije koja obezbeđuje opremu za hotel teško bi se mogli definisati kao web sajtovi vezani za turizam).

Putnički web sajtovi se fokusiraju na putnike kao njihove ciljne posetioce i njihov glavni cilj je da zadovolje potrebe putnika za informacijama, uključujući komunikaciju između putnika i između putnika i turističkih profesionalaca (uključujući državne agencije koje obezbeđuju turističke informacije). Turističke kompanije, neprofitne organizacije i personalni web sajtovi koji obezbeđuju informacije i elektronske transakcije ili olakšavaju komunikaciju i razmenu informacija između putnika mogu se kategorisati u putničke web sajtove.

Turistički web sajtovi kao svoje ciljne posetioce imaju turističke profesionalce ili turističke istraživače. Ovi web sajtovi obuhvataju turističke organizacije koje ciljaju na olakšavanje razmene informacija između ili unutar turističkih profesionalaca i turističkih istraživača (uključujući državne agencije ili konsultantske kompanije koje mogu da obavljaju turističko istraživanje).

Tokovi informacija između tri dela u turističkom sistemu mogu biti prezentirani putem svakog od parova komunikatora:

- *tokovi informacija između putnika*: u ovaj tip mogu biti klasifikovani web sajtovi koje se koriste među putnicima radi razmene personalizovanih, nekomercijalnih informacija, koji uglavnom uključuju online putničke zajednice. Ova vrsta web sajtova se može posmatrati kao web sajt kupca kupcu (C2C).

- *tokovi informacija od profesionalaca ka putnicima*: ovi sajtovi su kreirani od turističke industrije da olakšaju tok informacija između putnika i profesionalaca turističke privrede da bi se zadovoljile potrebe putnika za informacijama ili se koriste od turističkih profesionalaca za svrhe marketinga. Prema tome, ova vrsta web sajtova se može posmatrati kao B2C web sajtovi, kao što se obično nazivaju u poslovnom svetu.

- *tokovi informacija između turističkih profesionalaca*: ovi web sajtovi se fokusiraju na komunikaciju i razmenu poslovnih informacija između partnera u turističkoj privredi, koji se tradicionalno nazivaju B2B web sajtovi.

- *tokovi informacija od turističkih istraživača ka turističkim profesionalcima*: ovi web sajtovi se koriste od istraživača da bi snabdeli profesionalce turističke privrede sa turističkim znanjima i konsultantskim uslugama, a takođe od profesionalaca da bi obezbedili dovoljno i probleme iz realnog života za turističke istraživače. Konsekventno, ovi web sajtovi bi se mogli nazvati istraživač ka preduzeću (R2B) web sajtovim.

- *tokovi informacija između istraživača*: web sajtovi posvećeni istraživačkim zajednicama se fokusiraju na razmenu ideja i naučnih materijala među istraživačima, koje ćemo nazvati istraživač ka istraživaču (R2R) web sajtovim.

Za različite web sajtove vezane za turizam potreban je različit sadržaj informacija. Informacije vezane za putovanja koje su potrebne za putničke web sajtove su, na primer, potpuno različite od informacija vezanih za turizam, koje su periferno povezane sa aktivnošću putovanja. Uz to, među putničkim web sajtovim, sadržaj informacije koja se razmenjuje između putnika i putnika je različit od

sadržaja informacije koja se razmenjuje između putnika i turističkih profesionalaca.

Kreiranje web sajta je jedna stvar, a privlačenje ljudi da *posete* sajt je druga stvar. Postoje različite vrste posetilaca web sajta: 1) oni koji traže tačno određene informacije - za ovu grupu posetilaca željena usluga se sastoji u pružanju blagovremenih i relevantnih informacija o specifičnim pitanjima ili događajima, 2) oni koji ne traže tačno određenu informaciju - ova grupa voli da pabirči informacije, tragajući za bilo čim od interesa ili nečim neočekivanim, 3) lovci na povoljne prilike - ova grupa traga za poklonima kao što su besplatni uzorci ili nagrade, 4) oni koji tragaju za zabavom - ovi posetioci traže zabavu, interesuju ih animacija, zvuk, on-line zagonetke i igrice i 5) direktni kupci - glavni cilj ove grupe je da kupi dok je u direktnom kontaktu.[69]

Ključni izazov je oblikovanje web sajta koji je privlačan na prvi pogled i dovoljno interesantan da podstiče na ponovnu posetu. Prvi web sajtovi su bili uglavnom bazirani na tekstu. Vremenom su sve više zamenjivani grafički sofisticiranim web sajtovima, koji nude tekst, zvuk i animaciju. Da bi podstakle ponovnu posetu, kompanije moraju stalno da ažuriraju svoje sajtove novim vestima, nagradama, specijalnim ponudama kako bi bili sveži i uzbudljivi. Mudre firme stalno dodaju nove sadržaje, atraktivnu grafiku i fotografije i vrlo savremene interaktivne kapacitete da bi povećale privlačnost njihovih sajtova kako za one koji po prvi put posećuju sajt, tako i za ponovne posetioce. To zahteva vreme i novac, ali ulaganja su neminovna ako online prodavac želi da se probije kroz sve veću online buku i zagušenost. Web adersa treba da bude aktivno promovisana, da bi igrala integralnu ulogu u ukupnoj komunikaciji i strategiji pružanja usluge firme. Ona treba da bude izložena na svim korporativnim komunikacijama, kao i na vizit (poslovnim) kartama, zaglavlju koverata i memorandumima, katalogima, cenovnicima i ostalim promotivnim materijalima.

Za neke vrste proizvoda lako je privući posetioce. Kupci kola, kompjutera, paket aranžmana za godišnje odmore ili finansijskih usluga su otvoreni za informacije i marketing inicijative prodavca. Za proizvode koji pobuđuju malo interesovanje veliki je izazov privući posetioce na web sajt. Neki sajtovi nude popuste za hotele i prevoz avionom, ako se rezervacije obave preko interneta - taktika koja je oblikovana da bi se privukli kupci od posrednika kao što su putničke agencije. Mnoge banke sada imaju interaktivne sajtove, koji omogućavaju kupci-

ma da elektronski plaćaju račune i kontrolišu stanje na svojim računima.

Mnoge kompanije rade *mikrosajtove* - male, specijalizovane web sajtove za specifične prilike ili proizvode: lansiranje novog proizvoda ili usluge, promotivne kampanje, nagrade, krizno komuniciranje itd.

Preduzeće će privući pažnju posetilaca sajta adekvatnim kombinovanjem elemenata dizajna sajta: konteksta, sadržaja, zajednica, prilagodljivosti, komunikacija, veza (spajanja) i trgovine.[70]

Kontekst se odnosi na estetski apel i funkcionalni izgled web sajta i reflektuje se u rasporedu (razmeštaju) i dizajnu sajta. Funkcionalno orijentisani web sajtovi se fokusiraju uglavnom na ponudu preduzeća, bilo da je to proizvod, usluga ili informacija.

Sadržaj se odnosi na sve digitalne informacije na web sajtu, uključujući i formu prezentacije - tekst, video, audio i grafiku. Kvalitet i prezentacija sadržaja zajedno sa dimenzijama konteksta se kombinuju da bi se privukli posetioci web sajta i obezbedila platforma za pet ostalih elemenata dizajna.

Zajednica se odnosi na načine kako sajt omogućava komunikaciju korisnika sa korisnikom. **Prilagodljivost** web sajta je sposobnost sajta da sam sebe modifikuje - ili da bude modifikovan - prema svakom individualnom korisniku. Element **povezanosti** u dizajnu web sajta je mreža formalnih veza (linkova) između sajta preduzeća i drugih sajtova. Ovi linkovi su ugrađeni u web sajt; izgledaju kao posebno označena reč, slika ili grafika i omogućavaju korisniku da klikom miša bez napora poseti druge sajtove.

Komunikacija se odnosi na dijalog koji se uspostavlja između web sajta i njegovog korisnika (komunikacija web sajt ka korisniku, korisnik ka web sajtu ili dvosmerna komunikacija). Sve veći broj sajtova preduzeća podstiče komunikaciju korisnika sa korisnikom koje povezuje preduzeće da bi kreiralo virtuelnu zajednicu ili jednostavno **zajednicu**.

Poslednji, ali ne i najmanje važan element, dizajna je **trgovina** - sposobnost web sajta da obavi prodajne transakcije za proizvode i usluge. Kod dobro dizajniranih web sajtova online transakcije su brze i jednostavne. Svi web sajtovi ne moraju da uključe sve elemente dizajna. Mada svaki sajt ima kontekst i sadržaj, oni se razlikuju u korišćenju ostalih pet elemenata. Zašto? Zato što web sajtovi imaju različite svrhe. Element trgovine, na primer, uključuju samo web sajtovi koji ističu aktuelnu prodaju proizvoda ili usluga. Web sajtovi koji se

primarno koriste za svrhe propagande i promocije ističu elemenat komunikacije.

2. Plasiranje propagandnih poruka online.

Pošto potrošači sve više vremena provode na internetu, mnoge kompanije su pomerile dobar deo svojih marketing ulaganja ka *online propagandi* kako bi izgradile svoje brendove ili privukle posetioce na svoje web sajtove. Online propaganda postaje glavni medijum. Preduzeća mogu na tri načina plasirati propagandne poruke online. Prvo, mogu plasirati *klasifikovane poruke* u specijalnim sekcijama koje nude glavne komercijalne online usluge. Poruke se stavljaju na listu prema momentu prispeća, tako da je ona poslednja u zaglavlju liste. Drugo, poruke mogu biti plasirane u određene internet *grupe vesti* koje su postavljene zbog komercijalnih svrha. Konačno, preduzeće može da kupi *oglas online* koji se pojavljuje dok pretplatnici surfuju online usluge ili web sajt. Web propaganda je u porastu, mada mnogi surferi uglavnom ignorišu ovu vrstu poruka.

3. Kreiranje ili učestvovanje i online društvenim mrežama ili web zajednicama.

Ovih dana čini se da se svako druži na Facebooku, proverava na Twitteru ili prati najnovije video snimke na YouTube. I, naravno, svuda tamo gde se okupljaju potrošači, sigurno će ih slediti prodavci. Sve više i više prodavaca sada prati ogromne talase društvenog umrežavanja.

Prodavci se mogu angažovati u društvenim zajednicama na dva načina: mogu da participiraju u postojećim web zajednicama ili mogu da organizuju sopstvene mreže. Čini se da je lakše pridružiti se postojećim mrežama. Neke od glavnih društvenih mreža su ogromne. Najveća društvena mreža - Facebook - sama usmerava 70% celokupnog saobraćaja društvenih mreža. Skoro polovina on-line populacije poseti Facebook svakog dana. Za samo nekoliko godina Facebooku je pristupilo preko 400 miliona članova. Ovaj broj se svake nedelje uvećava za oko 5 miliona. Smatra se da je već dostigao preko milijardu članova.

4. E-mail i Webcasting.

Kako je već napred istaknuto, e-mail predstavlja prenos elektronskih poruka između računara putem mreže. Svakodnevno se razmenjuje na milione ovakvih poruka. Preduzeća mogu da podstaknu sadašnje i buduće kupce da pošalju pitanja, sugestije i pritužbe preduzeću preko e-mail. Predstavnici za usluge kupcima mogu odmah da reaguju na takve poruke. Iako se e-mail bazira na tekstu, za taj tekst se mogu prikazati slike, zvuci i dr. što ga čini vrlo pogodnim sredstvom komunikacije.

Webcasting, najjednostavnije rečeno, podrazumeva emitovanje informacija. Za tu svrhu se kao medij koristi internet i delimično WWW. Da bi mogao da se koristi webcasting, korisnik mora da ima odgovarajuće multimedijalne aplikacije. Ovaj vid komunikacije ima široku primenu, kako za prezentaciju proizvoda, tako i za poslovnu saradnju firmi, koje ne moraju više fizički da kontaktiraju da bi sklopile posao već im to omogućava ovaj medij

Inicijalna prezentacija na webu može se relativno lako i jeftino postaviti. Svaka organizacija koja ima web prezentaciju je, po definiciji, internacionalna, bilo da je odabrala da posluje globalno ili ne. U poređenju sa ostalim medijima, web pruža u osnovi jednake mogućnosti pristupa svim učesnicima, bez obzira na veličinu. Putem weba se mogu prevazići mnogi tradicionalni problemi marketinga usluga, nudeći davaocu usluga kontrolu nad hirovitim karakteristikama usluga. Kao interaktivan medij, web kombinuje ono što je najbolje kod masovne proizvodnje (zasnovano na proizvodnji proizvoda) i prilagođavanje po meri kupca (što se obično traži kod usluga). Inovativne firme nalaze brojne načine da koriste svoje web sajtove za savladavanje teškoća tradicionalno vezanih za marketing usluga. Mnogi avio-prevoznici sada sprovode online aukciju avionskih karata na svojim web sajtovima kao jedan od načina za upravljanje tražnjom. Mada obično popune samo 2/3 njihovog raspoloživog kapaciteta, mogu se približiti 100% kapacitetu putem aukcije neprodanih mesta za neodložne, neposredne letove po niskim cenama.[71] Predviđa se da će se uskoro većina paket aranžmana za odmore kupovati preko interneta.

KRATAK PREGLED SADRŽAJA GLAVE

Većina firmi koristi prodavce, a mnoge im pripisuju važnu ulogu u marketing miksu. Za firme koje prodaju poslovne proizvode, prodavci firme rade direktno sa kupcima. Često su prodavci jedini direktan kontakt sa firmom i kupci ih mogu posmatrati kao da predstavljaju samu kompaniju. Nasuprot, za kompanije potrošnih dobara koje prodaju preko posrednika, potrošači obično ne susreću prodavce ili čak znaju za njih. Prodavci rade iza scene, baveći se sa grosistima i detaljistima.

Kao elemenat promocijskog miksa, prodajna operativna je vrlo uspešna u ostvarivanju određenih marketing ciljeva i obavljanju takvih aktivnosti kao što su traganje za potencijalnim kupcima, komunikacija, prodaja i servisiranje i prikupljanje informacija. Ali kako preduzeća postaju sve više tržišno orijentisana, prodajna operativna koja je orijentisana

na kupce nastoji da ostvari zadovoljstvo kupaca i profit za preduzeće. Prodajna operativa igra ključnu ulogu u uspostavljanju i upravljanju profitabilnim odnosima sa kupcima.

Visoki troškovi prodajne operative zahtevaju uspešan proces upravljanja prodajom, koji se sastoji iz više faza: utvrđivanje ciljeva, strategije i strukture prodajne operative, regrutovanje i izbor, obuka, kompenzacija, praćenje i ocena prodavaca i rezultata prodajne operative. U oblikovanju prodajne operative, menadžment prodaje mora da postavi strategijska pitanja kao što su koji će tip strukture prodajne operative (teritorijalni, po proizvodima, kupcima) da najbolje funkcioniše i koliko velika treba da bude prodajna operativa. Da bi se smanjile greške pri zapošljavanju prodavaca, oni se moraju pažljivo regrutovati i izabrati. Po završenom procesu izbora, programi obuke upoznavaju nove prodavce ne samo sa vrstom prodaje, nego i sa istorijom kompanije, njenim proizvodima i politikama i karakteristikama njenih tržišta i konkurenata. Sistem kompenzacije prodajne operative pomaže da se nagrade, motivišu i usmere prodavci.

Veština prodaje podrazumeva uspešno prolaženje kroz sve tri faze procesa prodaje: 1) pripremu (traganje za potencijalnim kupcima i uvodni pristup), 2) ubeđivanje (pristup prodaji, prezentacija/demonstracija, rešavanje prigovora) i 3) transakciju (zaključivanje porudžbine, praćenje). Ove faze pomažu prodavcima da zaključe određenu prodaju i kao takve transakciono su orijentisane. Međutim, prodavci koji se bave sa kupcima trebalo bi da su vođeni širim konceptom marketinga odnosa. Prodajna operativa kompanije bi trebalo da pomogne da se integrišu naporima kompanije na uspostavljanju dugoročnih odnosa sa ključnim kupcima koji su zasnovani na superiornoj vrednosti za kupca i satisfakciji.

Direktni marketing se sastoji od direktnih veza sa pažljivo odabranim individualnim potrošačima kako radi dobijanja neposrednog reagovanja tako i kultivisanja trajnog odnosa sa kupcima. Korišćenjem detaljne baze podataka, direktni prodavci prilagođavaju svoje ponude i komunikacije potrebama usko definisanih segmenata ili individualnih kupaca.

Direktni marketing je za kupce ugodan, lak za korišćenje i privatniji. On omogućava kupcima brz pristup mnoštvu proizvoda i informacija širom sveta, od kuće. Direktni marketing je neposredan i interaktivan, omogućavajući kupcima da kreiraju konfiguraciju informacija, proizvoda ili usluga tačno onako kako žele, da bi ih onda naručili. Za

prodavce, direktan marketing je moćno sredstvo za izgradnju odnosa sa kupcima. Korišćenjem baze podataka, današnji prodavci mogu da ciljaju male grupe ili individualne potrošače, prilagode ponude individualnim potrebama i promovišu ove ponude putem personalizovanih komunikacija. On im takođe nudi jeftinu, efikasnu alternativu za doseganje njihovih tržišta. Kao rezultat ovih prednosti i za kupca i za prodavca, direktni marketing je postao najbrže rastuća forma marketinga.

Glavne forme direktnog marketinga su: lična prodaja, marketing direktno poštom, marketing putem kataloga, telefonski marketing, marketing sa direktnim reagovanjem preko TV, kiosk marketing i online marketing.

Posebna pažnja se posvećuje online marketingu kao najbrže rastućoj formi direktnog marketinga. Internet omogućava potrošačima i kompanijama da pristupe i dele ogromnu masu informacija sa samo nekoliko pokreta mišom. Internet je, u stvari, ponudio prodavcima masu novih načina za kreiranje vrednosti za kupce i uspostavljanje odnosa sa kupcima. Teško je danas naći kompaniju koja nema značajnu prisutnost u web marketingu. To posebno važi za turističke organizacije.

PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBU

1. Koji su najčešći metodi strukturiranja prodajne operative?
2. Objasnite važnost utvrđivanja ciljeva prodaje, posebno u ugostiteljstvu.
3. Kakvu ulogu igra obuka u pomaganju nekome da razvije sposobnost prodaje? Da li je važniji izbor ili obuka prodavaca? Da li se prodavci kao takvi „rađaju” ili se obukom od svakog može napraviti vrhunski prodavac?
4. Dobar prodavac poznaje svoje, ali i proizvode i usluge konkurencije. Šta ćete uraditi ako se od vas očekuje da prodate proizvod za koji smatrate da je inferiorniji od proizvoda konkurenata? Zašto?
5. Analizirajte proces prodaje na primeru lanca hotela.
6. Analizirajte proces pregovaranja i kako ga članovi prodajne operative mogu efikasno koristiti.
7. Internet na brojne načine pomaže kupcima i prodavcima. Na primeru poznate turističke organizacije opišite potencijalne koristi za prodavca i za kupca.
8. Web sajtovi se kreiraju iz raznih razloga. Koje su osnovne vrste web sajtova, posebno u turizmu, i koje su njihove svrhe? Navedite primere za svaki od njih.

9. Seosko domaćinstvo, koje se već duži period uspješno bavi turizmom, pokušava da uspostavi komunikaciju sa svojim gostima. Koji medijum mu preporučujete i zašto?

LITERATURA

1. McCarthy, E. J. and Perreault, W. D. (1993), *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, Eleventh Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, str. 447; Perreault, W. D. and McCarthy, E. J. (2005), *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, Fifteenth Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, str. 407.
2. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice-Hall Europe, London, str. 847; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), *Principles of Marketing*, Twelfth Edition, Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 453; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), *Principles of Marketing*, 14th Edition, Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 465.
3. Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J. (1997), *Marketing*, 11th Edition, Irwin/McGraw Hill, Boston, str. 462; Boone, L. E. and Kurtz, D. L. (1998), *Contemporary Marketing wired*, Ninth Edition, The Dryden Press, Fort Worth, str. 646; Kurtz, D. L. (2010), *Contemporary Marketing*, 14th Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio, str. 567; Kurtz, D. L. (2012), *Contemporary Marketing*, 15th Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio, str. 567.
4. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 847-848; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 453; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 465-467.
5. Palmer, A. (2000), *Principles of Marketing*, Oxford University Press, Oxford, str. 466.
6. Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J. (1997), str. 463-464; Boone, L. E. and Kurtz, D. L. (1998), str. 648-650; Kurtz, D. L. (2010), str. 568-571; Kurtz, D. L. (2012), str. 568-571.
7. Bovée, C. L. and Thill, J. V. (1992), *Marketing*, McGraw-Hill, Inc., New York, str. 605.
8. Holloway, J. C. (2004), *Marketing for Tourism*, Fourth edition, Prentice Hall - Financial Times - Pearson Education, Harlow, England, str. 240-242.
9. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Third Edition Prentice Hall-Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 666; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, Twelfth Edition, Pearson - Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 616; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), *Marketing Management*, 14th Edition, Pearson - Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 553; Lancaster, G. and Massingham, L. (2011), *Essentials of Marketing Management*, Routledge, Abingdon, Oxon, str. 275.
10. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 848.
11. Boyd, H. W., Walker, O. C., Larréché, J-C. (1995), *Marketing Management: A Strategic Approach with a Global Orientation*, Second Edition, Irwin, Chicago, str. 386.
12. Kinnear, T. C. and Bernhardt, K. L. (1986), *Principles of Marketing*, Second Edition, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, str. 520.
13. Patty, C. R. (1979), *Managing Salespeople*, Reston Publishing Company, Reston, Virginia, str. 145.
14. Isto, str. 169-174.
15. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 686.
16. Kerin, R. A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W., Rudelius, W. (2003), *Marketing*, 7th Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, str. 547.
17. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 855-856.
18. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 853; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 619; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 556; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 461; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 474.
19. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 860-861; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 462-464; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 477; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 558.
20. Jobber, D. and Lancaster, G. (2009), *Selling and Sales Management*, 8th edition, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 410.
21. Boone, L. E. and Kurtz, D. L. (1998), str. 590-592.
22. Kinnear, T. C. and Bernhardt, K. L. (1986), str. 511.
23. Shoemaker, S. and Shaw, M. (2008), *Marketing Essentials in Hospitality and Tourism: Foundations and Practices*, Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 385-386.
24. Lamb, C. W., Hair, J. F., McDaniel, C. (2010), *Marketing*, Tenth Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio, USA, str. 552; Lamb, C. W., Hair, J. F., McDaniel, C. (2011), *Marketing*, 11th Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio, USA, str. 610.
25. Kerin, R. A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W., Rudelius, W. (2003), str. 539.
26. Kinnear, T. C. and Bernhardt, K. L. (1986), str. 514.
27. Maričić, B., Milisavljević, M., Senić, R., Todorović, J., Vračar, D. (1982), *Upravljanje marketingom*, „Savremena administracija”, Beograd, str. 155.
28. Fabiunke, G., Grünewald, O., Lehm, J. (1974), *Verkaufpsychologie*, Verlag Die Wirtschaft, Berlin, str. 155.
29. Kinnear, T. C. and Bernhardt, K. L. (1986), str. 514; Jobber, D. and Lancaster, G. (2009), str. 260-264.
30. Larson, C. M., Weigand, R. E., Wright, J. S. (1976), *Basic Retailing*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, str. 346-347.
31. Homburg, C./Krohmer, H. (2003), *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung*, Gabler, Wiesbaden, str. 742; Jobber, D. and Lancaster, G. (2009), str. 267-271.
32. Levitt, T. (1983), After the Sale Is Over..., *Harvard Business Review*, September-October, str. 87-93.
33. Kinnear, T. C. and Bernhardt, K. L. (1986), str. 516.
34. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 950; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 480; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 496.
35. Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 481; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 496-497.
36. Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 650.
37. Brassington, F. and Pettitt, S. (1997), *Principles of Marketing*, Pitman Publishing, London, str. 740; Brassington, F. and Pettitt, S. (2005), *Essentials of Marketing*, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 362; Jines, S. K. (1998), *Creative Strategy in Direct Marketing*, Second Edition, NTC Business Books, Chicago, str. 5.
38. Brassington, F. and Pettitt, S. (1997), str. 740; Brassington, F. and Pettitt, S. (2005), str. 362.

39. Kotler, P. (2000), str. 650.
40. Engel, J. F., Warshaw, M. R., Kinnear, T. C. (1991), *Pro-motional Strategy: Managing the Marketing Communi-cations Process*, Seventh Edition, Irwin, Homewood, str. 670.
41. Bradley, F. (1995), *Marketing Management*, Prentice Hall, London, str. 678.
42. Isto.
43. Sargeant, A. (2000), Direct Marketing, u Blois, K., ed., *The Oxford Textbook of Marketing*, Oxford University Press, Oxford, str. 593.
44. Bruhn, M. (1997), *Kommunikationspolitik*, Verlag Vahlen, München, str. 484-486; Bruhn, M. (2004), *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 7., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 230-231; Bruhn, M. (2009), *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 9., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 230-231; Bruhn, M. (2010), *Marketing: Grundlagen für Stu-dium und Praxis*, 10., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 230-231.
45. Bruhn, M. (1997), str. 481-483; Jobber, D. (2001), *Princi-ples and Practices of Marketing*, Third Edition, McGraw Hill Book Company, London, str. 426-427; Jobber, D. (2004), *Principles and Practice of Marketing*, 4th edition, McGraw-Hill Book Company, London, str. 508-509; Jobber, D. i Fahy, J. (2006), *Osnovi marketinga*, 2. izda-nje, „Data status”, Beograd, str. 275; Jobber, D. and Lan-caster, G. (2009), *Selling and Sales Management*, 8th edi-tion, Pearson Education Limited, Harlow, England, str. 331-332; Fill, C. (2009), *Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content*, Fifth Edition, Prentice Hall - Financial Times - Pearson Education, Harlow, England, str. 630-632.
46. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 952-953; Kotler, P. (2000), str. 650; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 604; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 536; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 497-499.
47. Kotler, P. (2000), str. 651; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 604-606; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 536; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 482; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 497-498.
48. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 606; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 536; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 482-483; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 498-499.
49. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 954; Kotler, P. (2000), str. 652; Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. (2003), str. 640-641; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 162; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 483; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 499.
50. Blattberg, R. C., Kim, B., Neslin, S. A. (2008), *Database Marketing: Analysing and Managing Customers*, Spring-er, New York, str. 4.
51. Angelopoulou, E. and Chrisoula, L. (2005), *Database Marketing as a Key Marketing Tool for Tourist Organi-zations: Some Evidence of Infocenter Patras*, str. 3.
52. Blattberg, R. C., Kim, B., Neslin, S. A. (2008), str. 7.
53. Jones, C. B. (1998), Applications Of Database Marketing In The Tourism Industry, *ERA Issue Paper*, str. 3.
54. Angelopoulou, E. and Chrisoula, L. (2005), str. 4-5.
55. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 164-165; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), str. 499.
56. Sargeant, A. (2000), str. 611.
57. Kotler, P. und Bliemel, F. (1999), str. 1122.
58. Kerin, R. A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W., Rudelius, W. (2003), str. 560.
59. Bruhn, M. (1997), str. 523.
60. Lovelock, C. and Wright, L. (2002), *Principles of Service Marketing and Management*, Second Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 243.
61. Kerin, R. A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W., Rudelius, W. (2003), str. 562.
62. Isto.
63. Becker, J. (1998), *Marketing - Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing - Manage-ments*, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufla-ge, Verlag Franz Vahlen, München, 1998, str. 640.
64. Isto, str. 641.
65. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 969-970; Kotler, P. (2000), str. 665; Kerin, R. A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W., Rudelius, W. (2003), str. 569-572.
66. Kotler, P. (2000), str. 665.
67. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999), str. 970-975; Kotler, P. (2000), str. 666-669; Kotler, P. and Armstrong, D. (2008), str. 498-504; Kotler, P. and Armstrong, D. (2012), str. 513-518.
68. Pan, B. and Fesenmaier, D. R. (2001), A typology of tour-ism related web sites: its theoretical background and im-plications, <http://www.ota.cofc.edu/pan/typology-paper.pdf>, str. 15-18, (pristupljeno 23.11.2010).
69. Breitenbach, C. S. and Van Doren, D. C. (1998), Value-added marketing in the digital domain: enhancing the uti-lity of the Internet, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 15, No. 6, str. 560.
70. Kerin, R. A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W., Rudelius, W. (2003), str. 564-566; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 613; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), str. 500.
71. Pitt, L., Berthon, P. and Watson, R. T. (1999), Cyberservi-ce: Taming Service Marketing Problems with the World Wide Web, *Business Horizons*, January-February, str. 11-18.

DEO 5: OPERATIVNI MARKETING

.....● **GLAVA 16: IMPLEMENTACIJA MARKETINGA**

.....● **GLAVA 17: OCENA I KONTROLA
STRATEGIJSKOG MARKETINGA**

"Vizija bez akcije je sanjarenje. Akcija bez vizije je noćna mora."
(Japanska poslovice)

"Nije dovoljno znati, mora se i primeniti. Nije dovoljno hteti, mora se i činiti."
(Goethe)

CILJEVI IZUČAVANJA

Ova glava pomoćiće vam da bolje razumete:

1. poziciju i zadatke implementacije u procesu upravljanja marketingom.
2. organizaciju marketinga kao zadatak implementacije.
3. alternativne forme organizacije marketinga.
4. nove forme organizacije marketinga..
5. zadatke alokacije implementacije marketinga.
6. alokaciju vremena, kadrova i finansijskih sredstava.

1 MESTO IMPLEMENTACIJE U PROCESU UPRAVLJANJA MARKETINGOM

Formulisanje strategija i planova marketinga koji zadovoljavaju današnje i sutrašnje zahteve tržišta je neophodan, ali ne i dovoljan uslov za uspeh preduzeća. Oni treba da budu prevedeni u akciju putem uspešne implementacije. To je sistem koji omogućava odvijanje marketinga u preduzeću: to je lice marketinga koje kupci vide u realnom svetu.[1] *Implementacija marketinga* je proces kroz koji se planovi marketinga prevode u zadatke za akciju i obezbeđuje da se takvi zadaci obave na način kojim se ostvaruju ciljevi utvrđeni planom.[2] Pojam *implementacija* može se izvesti iz latinske reči „implementum”, koja znači „ispunjavanje, izvršavanje”. Implementacija marketinga se, dakle, bavi sa „ispunjavanjem”, tj. realizacijom zamisli marketinga u preduzeću. U anglo-američkoj literaturi iz oblasti menadžmenta glavnim zadatkom implementacije se smatra prilagođavanje strategije i strukture preduzeća, omogućavanje funkcionisanja strategije marketinga.

Strategija marketinga se bavi pitanjima *šta* treba da se dogodi i *zašto* treba da se dogodi. Implementacija se usmerava na akcije: *ko* je odgovoran za različite aktivnosti, *kako* treba da se izvrši strategija, *gde* će se stvari dogoditi i *kada* će se akcija do-

goditi. Menadžeri formulišu strategije marketinga da bi iskoristili nove mogućnosti, izbegli opasnosti iz okruženja, iskoristili snage i izbegli slabosti preduzeća. Mada je implementacija posledica strategije, implementacija takođe utiče na strategiju i treba da formira deo procesa formulisanja strategije. Strategija koju firma odabere ima efekat na njene akcije, i te akcije imaju recipročni efekat na strategiju. Stvar je jasna: strategija, bez obzira kako dobro zamišljena sa aspekta kupca, neće uspeti ako ljudi nisu sposobni da izvrše neophodne zadatke koji omogućavaju neometano funkcionisanje strategije na tržištu. Uspešna implementacija marketing strategije zavisi od kvalifikovanog menadžmenta marketing aktivnostima firme u kratkom i dugom roku. Menadžeri moraju pažljivo da planiraju njihove akcije na tržištu i moraju da prilagođavaju te planove kako se menjaju tržišne okolnosti. Otuda je sposobnost implementacije integralni deo formulisanja strategije. Implementacija utiče na izbor strategije marketinga, a strategija marketinga određuje implementaciju marketinga.[3]

Mnogi menadžeri smatraju da je „rađenje stvari na pravi način” (implementacija) isto tako važno ili čak još važnije od „rađenja pravih stvari” (strategija). Činjenica da su oboje kritični za uspeh i kompanije mogu da steknu konkurentsku prednost putem efektivne implementacije. Jedna firma može da ima, u suštini, istu strategiju kao druga, pa ipak da je pobedi na tržištu putem bržeg ili boljeg sprovođenja strategije. Implementacija je teška - često je lakše smisliti dobru strategiju marketinga nego je sprovesti. Moglo bi se reći da je, imajući u vidu strategiju, planiranje lakši put. Jedna od ključnih maksima u poslovanju je da nikada ne treba prihvatati strategiju koju ne znate kako da sprovedete. Bez implementacije, plan ostaje „mrtvo slovo na papiru”, samo fantazija. Otuda je logično zaključiti da je implementacija često ključna determinanta u uspehu ili neuspehu svake strategijske aktivnosti.

Prema tome, ona bi trebalo da bude integralni deo svake strategije marketinga. U novije vreme primećuje se udaljavanje od korporativnog planiranja ka konceptu strategijskog menadžmenta. Glavna razlika je u tome što strategijski menadžment posvećuje pažnju problemu implementacije.

U 1990-im godinama, faza implementacije procesa strategijskog marketinga pojavljuje se kao ključni faktor uspeha. U prošlosti, preduzeća su nametala planove koje je uradila planska služba na nivou preduzeća za linijske menadžere, koji su bili odgovorni za sprovođenje tih planova. Rezultat toga je bio blizu katastrofe za mnoge firme, pošto je linijsko operativno rukovodstvo ignorisalo planove u čijoj izradi nije učestvovalo. Danas su mnoga preduzeća spojila planiranje i implementaciju.

Strategija se usmerava na to **šta** menadžeri treba da rade, a implementacija na to **kako** to treba da se uradi. Dve dimenzije determinišu uspeh strategije: sama strategija i sposobnost organizacije da je sprovede. Planiranje i implementacija su realno dve strane iste medalje koje se moraju integrisati da bi se ostvarila maksimalna efektivnost u planu marketinga. Uspeh zahteva i dobru strategiju i dobru implementaciju. Nažalost, kada stvari krenu loše, često je teško identifikovati da li je problem zbog loše strategije ili neuspešne implementacije. Slika 16-1 pokazuje ishode: 1) dobrog i lošeg planiranja i 2) dobre i loše marketing implementacije.

Dobro planiranje i dobra implementacija u prvom kvadrantu znače idealnu situaciju - **uspeh**. Program marketinga bez problema ostvaruje svoje ciljeve. Međutim, ne može se dati nikakva garancija za uspeh zbog hirova tržišta, uključujući akcije i reakcije konkurenata, nova tehnološka dostignuća i, jednostavno, lošu sreću.

Loša (neuspešna) implementacija i loše (neodgovarajuće) planiranje u četvrtom kvadrantu znače **neuspeh**. Program marketinga čini nemoćne napore

re i ne uspeva da ostvari svoje ciljeve. Neuspeh nije lako otkloniti, jer su mnoge stvari pogrešno postavljene. Primer bi mogla biti situacija proizvoda sa visokom cenom bez konkurentne prednosti koja podržava tu razliku u ceni. Situacija se može pogoršati propagandnom kampanjom koja je neuverljiva i prodavcima koji iznose pogrešne tvrdnje izazivajući kod kupaca zabunu i neraspoloženje. Organizacije bi trebalo da uče iz takvih situacija. Ne pravite istu grešku dvaput.

Kada preduzeće loše sprovodi neodgovarajuću strategiju, neuspeh je zagarantovan. Međutim, izvršna primena neodgovarajuće (loše) strategije marketinga (drugi kvadrant) dovodi do pozicije **ruleta ili šanse („spas ili propast“)**. Mogu se predvideti dva efekta ove kombinacije. Prvo, uspešna implementacija loše strategije može da ubrza neuspeh. Na primer, vrlo uspešno komuniciranje povećanja cene (koje je deo neodgovarajuće strategije repositioniranja) kupcima, može da ubrza pad prodaje. Drugo, ako dobra implementacija ima formu ispravljanja greške u strategiji, onda će ishod biti povoljan. Rešenje je u uočavanju da je samo strategija pogrešna i da je treba ispraviti. Ovde dobra implementacija može da kompenzira lošu strategiju (neprimerenu koncepciju) i omogućiti menadžmentu vreme neophodno za prilagođavanje. Naravno, stepen „neprimerenosti“ strategije je veoma važan. Da li je strategija vredna da se poštedi? Bez obzira na ovo pitanje, ova pozicija uvek sa sobom nosi visok stepen rizika.

Loše (neuspešno) sprovođenje dobre (odgovarajuće) strategije (treći kvadrant) stvara **nevolje (probleme)**. Prava stvar se radi na loš način. Snaga strategijskog planiranja je proćerdana lošim izvršavanjem. Ovde se radi o „prokockanoj šansi za uspeh“. Rešenje problema je u uočavanju da je samo implementacija pogrešna i da je treba ispraviti. Slabo sprovođenje šteti dobroj strategiji. Često posto-

Slika 16-1 Rezultati dobrog i lošeg planiranja i implementacije[4]

Marketing implementacija	Marketing planiranje i strategija	
	Dobro (odgovarajuće)	Loše (neodgovarajuće)
Dobra (uspešna)	1 <i>Uspeh</i> : marketing program ostvaruje svoje ciljeve	2 <i>Nevolja</i> : rešenje leži u uočavanju da je samo strategija pogrešna i treba je ispraviti
Loša (neuspešna)	3 <i>Nevolja</i> : rešenje leži u uočavanju da je samo implementacija pogrešna i treba je ispraviti	4 <i>Neuspeh</i> : marketing program čini nemoćne napore i ne uspeva da ostvari svoje ciljeve

ji opasnost da se promeni dobra strategija (odbaci kao neadekvatna), zbog toga što prava vrednost strategije nije u potpunosti prepoznata ili je pogrešno procenjena.

Jedan od najinteresantnijih aspekata implementacije marketinga je njen odnos sa procesom strateškog planiranja. Mnoge firme pretpostavljaju da su planiranje i implementacija međuzavisna, ali posebna pitanja. U stvarnosti, planiranje i implementacija su isprepletani u procesu planiranja marketinga. Mnogi od problema implementacije marketinga se događaju zbog njenog odnosa sa strateškim planiranjem. Tri najčešća pitanja u ovom odnosu su *međuzavisnost, evolucija i odvojenost*. [5]

Mnoge firme pretpostavljaju da su procesi planiranja i implementacije jednosmerna ulica, tj. prvo dolazi strateško planiranje, koje sledi implementacija. Mada je tačno da sadržaj plana marketinga određuje kako će on biti implementiran, istina je i to da to kako će se implementirati strategija marketinga određuje sadržaj plana marketinga.

Sve firme se suočavaju sa jednostavnom istinom u planiranju i implementaciji: važni faktori okruženja stalno se menjaju. Kada se menjaju potrebe i želje kupaca, kada konkurenti smisle novu strategiju i kada se promeni interno okruženje firme, firma mora konstantno da se adaptira. U nekim slučajevima ove promene se događaju tako rapidno da kada se jednom firma odluči za strategiju marketinga, ona brzo postaje zastarela. Pošto su planiranje i implementacija isprepletani, svako od njih mora da evoluirati da bi se prilagodio onom drugom. Proces nije nikada statičan zbog toga što promene u okruženju zahtevaju promene u strategiji, koje zahtevaju promene u implementaciji, što opet zahteva promene u strategiji itd.

Neuspešna implementacija strategije marketinga je često samo-generišući problem koji potiče od načina na koji se obavljaju planiranje i implementacija u većini firmi. Strateško planiranje često obavljaju menadžeri srednjeg ili višeg nivoa; međutim, odgovornost za implementaciju skoro uvek pada na menadžere nižeg nivoa i zaposlene u prvoj liniji fronta. Najviši rukovodioci često zapadaju u zamku verovanja da će dobra strategija marketinga da se sama sprovede. Pošto postoji distanca između rukovodilaca i svakodnevnih aktivnosti na prvoj liniji fronta firme, oni često ne razumu jedinstvene probleme povezane sa implementacijom strategije marketinga. Obrnuto, zaposleni na prvoj liniji fronta - koji razumu izazove i prepreke implementaciji - obično imaju ograničen uticaj u planiranju strategije.

Za prikazivanje i obradu implementacije u marketingu u *turizmu* izvršeno je strukturiranje duž tri glavne oblasti parcijalne implementacije: [6]

- *organizacija marketinga* kao zadatak implementacije - pitanja organizacije područja marketinga i prodaje, putem kojih se, između ostalog, određuju zadaci, tokovi, strukture i odgovornosti za aktivnosti u marketingu.

- *zadaci alokacije* implementacije marketinga u vezi sa resursima vremena, kadrova i finansija (implementacija resursa), tj. budžetiranje kod kojeg se pojedinim zadacima dodeljuju resursi.

- *implementacija marketinga* imajući u vidu interesne grupe; ovde se obrađuju zadaci implementacije koji se odnose na različite interesne grupe: unutar i van preduzeća, unutar i van turističke privrede, tržišno i netržišno orijentisane, organizovane i neorganizovane.

2 ORGANIZACIJA MARKETINGA KAO ZADATAK IMPLEMENTACIJE

Prva oblast implementacije marketinga, koja je i u literaturi najčešće i uglavnom detaljno obrađena, je *integracija marketinga u strukturu celog preduzeća*. Pri tom se govori o organizaciji marketinga, organizaciji službe za marketing ili uopšteno o strukturi i sistemu menadžmenta odnosno organizacije. U praksi su većinom date postojeće organizacione strukture, tako da je zadatak implementacije marketinga da integriše marketing u postojeće organizacione strukture ili postojeće strukture prilagoditi zahtevima marketinga. Ređe je moguće formiranje potpuno nove organizacije turističkog marketinga.

Rasprava o poziciji marketinga nije sama sebi svrha, već se time izražava kako značaj strukture marketinga, tako i značaj marketing kulture u preduzeću uopšte. Marketing nije samo ono što može da uradi služba ili sektor za marketing. Njegova filozofija trebalo bi da prožima celu organizaciju, da kompanija kao celina neguje pristup koji je orijentisan ka marketingu, sa zaposlenima koji dele zajedničke ciljeve i hoće da ostvare te ciljeve. Mnoge kompanije samo pričaju prazne priče o marketingu, a i dalje ostaju proizvodno orijentisane, baveći se uglavnom pre sa pronalaženjem načina kako da iskoriste višak kapaciteta, a ne sa pitanjem šta kupac stvarno želi. [7]

Dalje, postoji tesno uzajmno delovanje između funkcije, odnosno organizacije i strategije. Ova „klasična dilema strategija → struktura” javlja se i kod implementacije: da li strategija sledi strukturu ili struktura sledi strategiju? Ova (prividna) protivurečnost između ove dve perspektive mogla bi

se zapravo jednostavno rešiti: kratkoročno, već postojeća organizaciona struktura bez sumnje utiče na manevarske sposobnosti rukovodstva preduzeća, kao i na postavljanje ciljeva. Dugoročno, ipak bi se organizaciona struktura morala prilagoditi konkurentskim uslovima preduzeća. Ova uzajamna delovanja se sagledavaju i oblikuju u fazi implementacije.

Zadatak implementacije je da izgradi tržišno orijentisan organizam preduzeća koji će, kao prvo, biti u stanju da konsekventno ostvaruje strategijske ciljeve marketinga, ali, kao drugo, da permanentno može da reaguje na promene na tržištu (dinamička implementacija). Uz to, pitanja organizacije su tesno povezana sa strukturom određene grane delatnosti, ovde npr. turističke privrede. Mnoštvo turističkih preduzeća, kao i njihova neznatna veličina, malo može da otkloni problem implementacije putem promene organizacije unutar preduzeća. Zato, u vezi sa problematikom implementacije, moraju da se obrade šire organizacione strukture, organizacione strukture iznad nivoa preduzeća. Ovde se, pre svega, radi o razmišljanjima vezanim za kooperaciju, kao i formiranju lanaca u turizmu, ali i o generalnoj strukturi delatnosti u turizmu.

2.1 Definisane i zadaci organizacije marketinga

Većina materijala koji je do sada prezentiran bavi se strategijama, programima, planovima i idejama. Sve je to neophodno, ali strategije i planovi ne mogu da učine da se ostvari prodaja. Da bi se to postiglo, planovi se moraju prevesti u akciju. Potreban je sistem koji će obezbeđivati odvijanje planiranih aktivnosti, merenje i ocenu rezultata i vršenje promena kada i gde to bude potrebno. Drugim rečima, aktivnosti marketinga moraju biti **organizovane**. Bez obzira da li se radi o maloj ili velikoj firmi, sa visokom ili niskom tehnologijom, u oblasti proizvodnje ili pružanja usluga, privrednim ili vanprivrednim organizacijama, jedan od preduslova za uspeh marketinga je inteligentna organizacija. U okviru implementacije marketinga, strukturalna prilagođavanja se odnose posebno na oblikovanje organizacije marketinga. Pri tom ipak treba imati u vidu da se sektor/služba marketinga nemože posmatrati i oblikovati odvojeno od strukture preduzeća u celini

Iz neophodnosti sprovođenja marketing koncepcije u preduzeću nastaje centralni problem institucionalizacije marketinga u organizaciji preduzeća. Moraju se stvoriti neophodne organizacione i kadrovske pretpostavke, da bi se ostvarila tržišna orijentacija svih domena u preduzeću. Pojam **orga-**

nizacija marketinga se različito tumačiti: u **užem** smislu, pod tim se podrazumeva isključivo organizaciono regulisanje zadataka koji su specifični za prodaju. U **širem** smislu - shodno shvatanju marketinga kao tržišno orijentisane koncepcije upravljanja - pod pojmom se obuhvataju i problemi strukturiranja preduzeća u celini, gde zahtevi marketinga imaju primat, u smislu modernog shvatanja „marketinga kao maksime”. [8] Organizacija marketinga obuhvata sva prilagođavanja, koja se odnose na strukturu i proces, koja su neophodna za ispunjavanje zadataka marketing menadžmenta.

Zadatak organizacije marketinga je da se sistem marketinga tako strukturira, da je moguće „optimalno” tržišno usmereno odlučivanje. Da bi se to ostvarilo, moraju se razjasniti sledeća **četiri glavna pitanja**: [9]

- Koji prioritet treba dati **marketingu unutar preduzeća** i koju poziciju u organizaciji preduzeća time treba da dobije područje marketinga?
- Kako treba da izgleda **unutrašnja struktura raščlanjavanja područja marketinga**, tj. koji aspekt - funkcije, proizvodi ili kupci - organizaciono treba da stoji u prvom planu?
- Na koji način treba da se strukturiraju **pojedina funkcionalna područja marketinga** - kao npr. istraživanje tržišta ili komuniciranje?
- Kojim organizacionim rešenjima treba da se podupru zadaci marketinga koji se pojavljuju samo jedanput ili sporadično?

Organizaciona struktura je formalni plan koji definiše odgovornosti i uloge ljudi u organizaciji i koja im daje autoritet za izvršavanje njihovih odgovornosti. To je određeni aranžman ljudi i jedinica, koji daje firmi njenu formu, koja je prepoznatljiva svima koji sa njom kontaktiraju. Organizaciona struktura jedinice marketinga nudi sredstvo za delegiranje autoriteta i odgovornosti. Očekuje se da ljudi u organizaciji obavljaju različite uloge. Marketing je različito organizovan od firme do firme, u zavisnosti od ciljeva firme, njenog marketing miksa i ljudi koji oblikuju organizaciju. Mnoge firme znaju da uspešna organizacija može da donese konkurentске prednosti, te su otuda menadžeri veoma zainteresovani kako su im firme organizovane.

Autoritet daje pravo na preduzimanje akcije i korišćenje resursa. Svako ko zauzima određenu poziciju u organizaciji ima autoritet koji ide sa tom pozicijom. **Odgovornost** ili zaduženost za obavljanje posla se, takođe, specificira strukturom. Menadžeri sa autoritetom često delegiraju odgovornost na podređene. Krajnja (konačna) odgovornost, međutim, ne može biti delegirana i ona je uglavnom zasnovana na hijerarhiji autoriteta. Direktor marke-

tinga može da delegira autoritet rukovodiocu propagande, ali je on odgovoran za krajnji uspeh ili neuspeh programa marketinga.

2.2 Kriteriji i faktori oblikovanja organizacije marketinga

Pri oblikovanju organizacije marketinga uzimaju se u obzir kriteriji, koji posebno ističu njen značaj za uspeh preduzeća. Pored kriterija koji važe za sve oblasti preduzeća (npr. troškovi, vreme, rasterećenje viših rukovodećih nivoa, motivacija), oblikovanje organizacije marketinga zahteva posebno uvažavanje sledećih *načela*: [10]

- Organizacija mora da *omogući integrisani marketing*, tj. mora postojati kako efikasna koordinacija svih internih i eksternih aktivnosti marketinga, tako i isti takav sklad sa ostalim funkcionalnim područjima (nabavka, proizvodnja, finansije, IR itd.). Radi se o usmeravanju celog preduzeća prema zahtevima tržišta prodaje. Samo integrisani marketing nudi pretpostavku za korišćenje efekata sinergije u angažovanju instrumentarijuma marketinga i mogućnosti usklađenog nastupa na tržištu.

- Organizacija marketinga mora da *zadovolji zahteve visoke fleksibilnosti*, tj. mora uprkos čestih promena uslova u sredini (dinamika tržišta) da sačuva svoju delotvornost, da pokaže visok stepen sposobnosti prilagođavanja na promene na tržištu. Pri tome mora moći da fleksibilno reaguje kako na promenu uslova na tržištu (npr. opšteg stanja privrede), tako i konkretnih zahteva kao npr. ulazak nekog novog konkurenta, jer je prilagođavanje tržišnim uslovima i željama kupaca isto tako suštinsko obeležje marketing orijentacije preduzeća. Samo će se tako omogućiti brzo i fleksibilno donošenje i sprovođenje odluka putem marketing menadžmenta.

- Prednost se daje takvim organizacionim formama koje *povećavaju kreativnost i inovativnu spremnost svih zaposlenih*. To znači da u najmanjoj meri moraju postojati „produktivni” sukobi između elemenata sistema, da bi se došlo do integralnih rešenja i rešenja kojima su doprineli svi učesnici. Orijehtacija na inovacije (na sticanje konkurentne prednosti) je jedno od suštinskih obeležja marketinga. Samo u inovacijama naklonjenoj klimi preduzeća nastaju kreativna rešenja problema za preduzeće i njegove kupce.

- Organizaciona struktura treba da bude tako postavljena, da omogućava efikasnu *specijalizaciju* odeljenja i zaposlenih u organizaciji prema funkcijama, grupama proizvoda, grupama kupaca ili područjima prodaje. Na ovaj način se optimalno koriste tehnički i kadrovski resursi.

- U okviru organizacije strukture (statička organizacija) i rganizacije toka (dinamička organizacija) obezbeđeno je efikasno *urpravljanje informacijama* između odeljenja (službi), kako bi se kompenzirali nedostaci specijalizacije.

- Organizacija marketinga snosi posebnu odgovornost u vezi sa *motivacijom i timskom orijentacijom*. Sfera marketinga se, ako se ima u vidu neophodna orijentacija na kupce i tržište, shvata kao jedan „veliki tim”, koji zajedničkim snagama rešava probleme. Identifikacija se pojačava, kada marketing menadžment uporno traži „Mi-osećaj” grupe i *marketing kulturu* službe.

Pri razvoju organizacione strukture za oblast marketinga potrebno je, pored toga, uzeti u obzir *specifičnu situaciju preduzeća*. Ako se preduzeće shvati kao društvena tvorevina, koja je integrisana u svoju sredinu, onda njegova organizacija mora biti barem delimično pod uticajem *eksternih faktora*. Njihova dinamika se konkretizuje u učestalosti i snazi promena kao i u (ne)pravilnosti sa kojom nastupaju. Njihova kompleksnost je rezultat broja i raznovrsnosti relevantnih faktora. U te faktore se mogu ubrojiti: vrsta, broj, obim i raznovrsnost tržišta odnosno SPJ preduzeća; faza ŽCP; broj, struktura potreba, kupovna moć, ponašanje kupaca pri kupovini; konkurentna situacija; pravne norme; politički i društveni odnosi; tehnološki razvoj i drugi.

Pored eksternih faktora, pri uključivanju i strukturiranju organizacije marketinga treba uzeti u razmatranje i niz *internih faktora*. Tako su npr. ranije donetim odlukama odnosno faktičkim činjenicama u preduzeću stvoreni okvirni uslovi, koji se bez daljnjeg ne mogu prevideti. Pri tome treba razmišljati o npr. ciljevima, starosti i veličini preduzeća, njegovim kapacitetima i finansijskoj poziciji, kvalifikaciji njegovih zaposlenih, vrsti, broju i heterogenosti njegovih proizvoda, kao i raspoloživim kanalima distribucije.

Da bi bila uspešna, organizacija treba da se adaptira svojoj sredini, da bude tako strukturirana da omogućava zaposlenima da svoj posao obave najbolje prema njihovim sposobnostima i maksimira usluge kupcima, čime može takođe biti maksimiran i uspeh preduzeća.

Postoje i određeni *signali* o sposobnosti organizacije da se adaptira i koristi stručnost i sposobnost svojih zaposlenih.

- Oni sa autoritetom i odgovornošću možda nisu sposobni da anticipiraju probleme. Vreme reagovanja može biti sporo zbog toga što informacija nije dostupna.

- Zbog nedovoljne koordinacije među jedinicama, uobičajeno je loše predviđanje troškova i trendova.

- Informacije za donošenje odluka nisu možda usmerene na pravo mesto.

- Ako su donosioci odluka preopterećeni sa zahtevima i informacijama za proces, njihove reakcije na sredinu mogu da se uspore. U fleksibilno strukturiranoj organizaciji vreme reagovanja u donošenju odluke je kraće.

- Menadžment timovi ili ideje se brzo menjaju. Pojedinci nemaju dovoljno vremena da nauče svoje uloge.

Ovi i niz drugih simptoma mogu biti indikatori loše organizacije marketinga. Odgovornost glavnog rukovodioca marketinga je da prati uticaj strukture i tako može da uoči simptome i otkloni probleme.

2.3 Osnovne forme organizacije marketinga

Kada je reč o institucionalizaciji marketinga, postoje razni doprinosi strukturiranju, pri čemu kao primarno pitanje u prvom planu stoji organizaciono strukturiranje. Postoje različite *osnovne forme organizacije marketinga*, u zavisnosti od vrste kriterijuma strukturiranja:[11]

1. Organizacija strukture i organizacija toka marketinga. *Organizacija strukture* (statička organizacija, formalna organizaciona struktura ili konfiguracija) se bavi, pre svega, sa problemima raščlanjavanja preduzeća u funkcionalno sposobne parcijalne jedinice i njihovom koordinacijom (npr. raščlanjavanje prema funkcijama, proizvodima ili regionima prodaje). Vizuelni prikaz strukture preduzeća, iz kojeg se mogu videti i hijerarhijski nivoi, naziva se *organizacionom šemom*. *Organizacija toka* (dinamička organizacija) ispituje organizaciono oblikovanje pojedinih radnih procesa (npr. planiranje prodaje). To su procesi koji kompleksne zadatke raščlanjavaju u radne korake, kako bi osigurali bolje rukovanje.

2. Interna i eksterna organizacija marketinga. Interna organizacija marketinga se bavi sa strukturiranjem zadataka prodaje unutar preduzeća. Nasuprot njoj, eksterna organizacija marketinga se bavi sa strukturiranjem interorganizacionih odnosa ponašanja (npr. raščlanjavanje zadataka prodaje). Oblikovanje eksterne organizacije marketinga je posebno važno onda, kada preduzeće kooperira u okviru strategijske alijanse i tzv. formi „virtuelne” organizacije sa eksternim partnerima.

3. Centralizovana i decentralizovana organizacija marketinga. Kod centralizovane organizacije, pravo odlučivanja je koncentrisano na jednog

ili manji broj donosioca odluke (položaj, mesto, osobu itd.), dok kod decentralizovane organizacije postoji značajno delegiranje kompetencija odlučivanja i odgovornosti na niže hijerarhijske nivoe koji su bliži tržištu. U praksi se često pojavljuje mešana forma.

Organizacija može biti centralizovana ili decentralizovana u različitoj meri. *Centralizovana organizacija* koncentriše autoritet i odgovornost u ruka ma relativno malog broja ljudi koji su obično locirani na istom mestu, obično na višim nivoima menadžmenta. *Decentralizovana organizacija*, s druge strane, disperzira autoritet i odgovornost kroz organizaciju. Decentralizovane organizacije obično imaju brojne nezavisne operativne jedinice i svaka jedinica ima znatnu kontrolu nad sopstvenim planiranjem i implementacijom.

Da li je jedna organizacija centralizovana ili decentralizovana nije mala stvar, ali je vrlo teško odrediti specifično mesto date organizacije na tom kontinuumu centralizacija - decentralizacija. Uz to, ne može se reći da je potpuna centralizacija ili decentralizacija najbolja za sve organizacije. U našem svetu, koji se veoma brzo menja, uspešna struktura je ona koja odgovara organizaciji u datom momentu u njenoj fazi razvoja.

I centralizovana i decentralizovana organizacija imaju svoje prednosti i nedostatke. Zagovornici centralizovane organizacije tvrde da ovaj pristup omogućava firmi da zauzme konzistentnu poziciju prema dobavljačima, kupcima i ostalim grupama sa kojima mora da posluje. Centralizacija će maksimizirati ekonomije skale i sinergije duž organizacije. Ona je najpogodnija kada postoji ograničen broj tesno povezanih linija proizvoda ili usluga.

Kritičari centralizovane strukture ističu da takvi aranžmani nude malu mogućnost nižem i srednjem menadžmentu da učestvuju u strategijskom planiranju. Takođe primećuju da, u firmi koja raste, centralizacija često znači preopterećenost rukovodilaca. Ta preopterećenost može da izazove odlaganje u donošenju odluka i možda povećanje troškova preduzeća, kao i broja nezadovoljnih kupaca. Uz to, zaposleni u prvoj liniji fronta često traže veću fleksibilnost da bi zadovoljili kupce. Neki smatraju da je decentralizacija posebno značajna za uslužne organizacije, jer tu rukovodioci ne pružaju usluge mušterijama, već oni u prvoj liniji fronta, neposredni izvršioци. Otuda se decentralizacija ponekad označava kao „spljoštena piramida”, što znači odstranjivanje nekih od slojeva hijerarhije koji se nalaze u tipičnoj organizaciji.

Jedan od najvećih pritisaka za decentralizaciju je vreme koje je potrebno da se razvije novi proiz-

vod i lansira na tržište. Kada inženjeri i ljudi iz marketinga imaju autoritet odlučivanja, ne treba da troše vreme moleći za odobrenje od beskrajnih nivoa korporativne hijerarhije.

Zagovornici decentralizacije tvrde da ona omogućava firmi fino podešavanje pristupa svakom od njenih tržišnih segmenata. Decentralizovana organizacija polazi od toga da okolnosti u jednom sektoru preduzeća ne moraju biti iste kao u drugom. Ljudi u svakom sektoru najbolje poznaju svoje snage i slabosti, te otuda ima puno smisla prepustiti samom sektoru da formuliše i sprovodi sopstveni program.

Decentralizovana organizacija će imati autonomne poslovne jedinice zasnovane na grupisanju proizvoda ili tržišta, sa sposobnošću da formulišu strategije kao odgovor na potrebe tržišta koja opslužuju. Nedostatak joj je u tome što je često teško ostvariti ekonomije skale i sinergije na nivou organizacije kao celine, a ponekad se javljaju neefikasnosti i dupliranja. Javljaju se i određene teškoće u komuniciranju i koordinaciji, koje katkad mogu da osujete nameru decentralizacije.

Pitanje centralizovane u odnosu na decentralizovanu kontrolu je veliki problem za mnoga preduzeća danas. Svako preduzeće mora doneti odluku, posle ispitivanja svojih izazova i mogućnosti. Na ovo pitanje nema jedinstvenog ili generalnog odgovora. Postoje periodi u svakoj firmi kada je centralizacija najbolja i drugi periodi kada je opet najbolja decentralizacija. Možda je najbolja neka kombinacija, gde najviše rukovodstvo daje neophodne smernice, podršku i dugoročnu stabilnost u stratezijskom planiranju, ali se ljudima na nižim nivoima ostavlja sloboda da deluju brzo i nezavisno, kako diktiraju okolnosti poslovanja.[12]

4. Jednodimenzionalna i višedimenzionalna organizacija marketinga. Jednodimenzionalne forme organizacije se odlikuju time, što se na nivou posloводства obuhvatanje zadataka marketinga obavlja prema jednom jedinom kriteriju raščlanjavanja (funkcije, kupci, proizvodi ili regioni). To je slučaj kod svih formi funkcionalno i predmetno orijentisane organizacije. Ako se strukturiranje preduzeća obavlja prema više od jednog kriterijuma, postoji matična (dva kriterijuma) ili tenzorska (tri kriterijuma) organizacija. Pri tome se npr. raščlanjavanje vrši kako prema kriterijumu proizvoda, tako i pomoću funkcija preduzeća.

5. Privremene i trajne forme organizacije. Ovde je presudno vremensko trajanje organizacionog rešenja. Pri tom se odlučuje npr. o tome da li određeni zadatak - kao što je npr. istraživanje neke nove tehnologije - treba sprovesti u okviru trajno

(stalno) organizovanog sektora IR ili u okviru privremenog projektnog tima za IR.

Osnovne forme organizacije marketinga pojavljuju se u praksi uglavnom u kombinovanoj formi.

Implementacija organizacije marketinga u *turizmu* ima određenih specifičnosti. Pitanje organizacione implementacije marketinga u turizmu podeliće se u dve velike oblasti:[13]

- Kod *privatnih preduzeća* kao što su npr. organizatori putovanja, putnički biro, hotelska preduzeća, problemi organizacije će se raspravljati u potpunosti u smislu savremenog privatnog marketinga, kao i kod ostalih preduzeća, uvažavajući doprinose u domenu marketinga usluga, pri čemu se primećuje zaokret od tradicionalne organizacione piramide i raščlanjavanja prema funkcionalnim aspektima ka procesno orijentisanim i ka kupcima orijentisanim formama organizacije, kao i uvažavanje koncepta upravljanja ukupnim kvalitetom (TQM- Total Quality Management).

- U oblasti *javnog turizma* u prvom planu, odnosno u središtu posmatranja su aspekti organizacije na nivou iznad preduzeća. Ova turistička „makropreduzeća” su, pre svega, destinacije i organizacije koje su sa njima povezane koje vode računa o zadacima implementacije u marketingu u turizmu. Kada je reč o implementaciji marketinga, ovde treba imati u vidu nacionalnu organizacionu strukturu na različitim nivoima marketinga, ali i javno-pravnu „unutrašnju strukturu”.

3 ALTERNATIVNE FORME ORGANIZACIJE MARKETINGA

3.1 Pristup izboru forme organizacije marketinga

Struktura marketinga se odnosi na metode organizovanja marketing aktivnosti firme. Struktura marketinga ustanovljava formalne linije autoriteta, kao i podelu rada unutar funkcije marketinga. Jedna od najvažnijih odluka koje firma donosi je kako da podeli i integriše odgovornosti za marketing. Ova odluka se obično svodi na pitanje: centralizacija versus decentralizacija. Odluka da se centralizuju ili decentralizuju aktivnosti marketinga je pitanje ravnoteže između sniženja troškova i povećanja fleksibilnosti. Međutim, ne postoji jedan način za organizovanje funkcije marketinga. Prava struktura marketinga zavisice od specifične firme, prirode njenog internog i eksternog okruženja i njene odabrane strategije marketinga. Bilo, dakle, da se upravlja centralizovano ili decentralizovano, firma mora da ima strukturu da bi sledila svoje ciljeve. Ova struktura može imati brojne forme i svaka se u

Slika 16-2 Osnovni modeli organizacije marketinga[14]

Jednodimenzionalno raščlanjavanje organizacije				Višedimenzionalno raščlanjavanje organizacije		
Linijaska organizacija				Štabsko-linijska organizacija	Matrična organizacija	
Orijentacija na funkcije	Orijentacija na predmet			Dopuna linijskog sistema sa štabskim mestima	Čisto matrična organizacija (raščlanjena prema dve dimenzije)	Tenzorska organizacija (raščlanjena prema tri dimenzije)
	Orijentacija na proizvod/grupu proizvoda	Orijentacija na kupce/grupe kupaca	Orijentacija na regione			

neko vreme koristi sa uspehom. S druge strane, svaka se isto tako koristila nekada sa lošim rezultatima.

U teoriji organizacije obično se pravi razlika između **jednodimenzionalnih i višedimenzionalnih tipova strukture**. Jednodimenzionalna linijska organizacija se pri tome može strukturirati prema različitim dimenzijama. Pored raščlanjavanja pomoću funkcija preduzeća, koje je dugo vremena bilo prevladavajuće, sve se više sprovodi raščlanjavanje koje je orijentisano na predmete (objekte) preduzeća. Kao objekti u osnovi organizacione strukture nalaze se kako proizvodi odnosno marke, kupci ili regioni, tako i tržišta. Pregled osnovnih modela organizacije marketinga prikazan je na slici 16-2.

Ni dva preduzeća iz iste grane, koja su prihvatila marketing koncept, ne moraju i (obično) nemaju istu formu organizacije aktivnosti marketinga. Čak i jedno te isto preduzeće u različitim periodima svog razvoja ima različitu organizacionu strukturu marketinga. Ako se pođe od stanovišta da organizacija marketinga u velikoj meri zavisi od odnosa proizvod-tržište, moguće su četiri forme organizacije (slika 16-3).

Kada se radi o preduzeću koje ima homogen proizvodni program i nastupa na jednom tržištu, odgovara **funkcionalna** struktura marketinga. Preduzeću koje ima homogen proizvodni program ali ga prodaje na više tržišta, odgovara **teritorijalna**

(po geografiji ili po tržištima) organizaciona struktura. Preduzeću koje ima diverzifikovan proizvodni program a prodaje ga na jednom tržištu, odgovara princip organizovanja marketinga po **proizvodima**. Konačno, kada je proizvodni program diferenciran, preduzeće nastupa na više tržišta, a uz to je i odgovarajućih dimenzija, treba ići na tzv. **divizionu** organizaciju marketinga. Naime, pored manjeg broja aktivnosti marketinga koje se mogu obavljati na nivou preduzeća, većina marketing aktivnosti treba da se obavlja u svakoj organizacionoj jedinici, koja može imati značajan stepen poslovne samostalnosti, pa i status strategijske poslovne jedinice.

Ukoliko bi se uopštilo postojeće iskustvo, mogle bi se izdiferencirati četiri forme organizacije aktivnosti marketinga: po funkcijama, po proizvodima (uključujući po organizacionim jedinicama sa posebnim proizvodnim programom), po tržištima (teritoriji ili geografiji) i po kupcima. Međutim, teško je naći potpuno čiste forme - često dolazi do kombinovanja dva ili više kriterijuma.[16]

Na osnovu osnovnih modela organizacije (linijska, štabsko-linijska, matrična) uslediće raščlanjavanje zadataka unutar organizacije marketinga većinom pomoću sledećih dimenzija: 1) funkcije, 2) proizvodi, odnosno organizacione jedinice, 3) kupci, grupe kupaca, odnosno veliki kupci, kao i 4) regioni. Od pre nekoliko godina, u određenim preduzećima počeli su se primenjivati kao kriteriji raščlanjavanja i procesi odnosno projekti ili kategorije proizvoda (robne grupe) u okviru menadžmenta kategorije proizvoda (Category Management) za razgraničenje organizacionih jedinica.

Pored raščlanjavanja pomoću nekog od napred pomenutih kriterija, postoji mogućnost da se primene različiti kriteriji u kombinaciji na različitim hijerarhijskim nivoima (višedimenzionalna organizacija marketinga). Paralelna, ravnopravna odgovornost pomoću dve dimenzije postoji u okviru matrične organizacije.

Slika 16-3 Organizacija marketinga u zavisnosti od odnosa proizvod-tržište[15]

		Proizvod	
		Jedan	Više
Tržište	Jedno	Funkcionalna	Po proizvodima
	Više	Teritorijalna	Po organizacionim jedinicama

Privatna preduzeća se u osnovi mogu organizovati prema četiri različite strukture, koje su i kod većine turističkih preduzeća u sličnoj formi prevladavajuće. Svakako, ove idealne forme, o kojima će u nastavku izlaganja biti reči, pojavljuju se u realnosti većinom samo kao mešovite forme. U ovim osnovnim formama je integrisana i tržišna orijentacija menadžmenta, pri čemu su se tokom godina događale promene u poziciji marketinga. U načelu, moglo bi se reći da sve veći broj zaposlenih postavlja i druge zahteve za organizaciju preduzeća. Pri tom se mogu, u načelu, razlikovati sledeće **organizacione forme marketinga turističkih preduzeća**: 1) funkcionalna organizacija, 2) diviziorna organizacija, 3) matrična organizacija, 4) procesno orijentisana organizacija i 5) organizacione strukture iznad nivoa preduzeća.[17]

3.2 Funkcionalna organizacija

Funkcije su poslovi koje treba obaviti da bi se dogodio marketing. Ovi poslovi se mogu opisati i grupisati prema svrsi. **Funkcionalna organizacija** je organizaciona struktura u kojoj su poslovi grupisani po sličnosti, kao što su planiranje proizvoda, istraživanje marketinga, planiranje marketinga, komunikacija i prodaja. Jedna je od najčešćih, najtradicionalnijih i najstarijih formi organizacije. Smatra se klasičnom formom organizacije.

Funkcionalna organizacija se može koristiti za relativno male i mlade firme ili velike firme koje prodaju relativno skroman broj proizvoda na jednom ili manjem broju tržišta sa ograničenim brojem kupaca. Ona je stoga primerena samo kada preduzeće obavlja svoju delatnost na dobro preglednim tržištima sa relativno nediferenciranim proizvodnim programom. Ona još samo uslovno odgovara zahtevima dinamičnih, fragmentiranih tržišta. Omogućava grupisanje ljudi po vrsti stručnosti i akcenat je na specijalizaciji u obavljanju poslova. Menadžeri su specijalisti za funkcionalnu oblast koju pokrivaju, a ta specijalizacija ima svojih dobrih i potencijalno loših strana. Na pozitivnoj strani, specijalisti mogu da obavljaju svoje funkcije bolje od bilo kog drugog. S druge strane, specijalisti mogu izgubiti pregled nad širim ciljevima marketing sektora. Zbog toga, direktor marketinga

u funkcionalno organizovanoj firmi treba da se pobrine za koordinaciju napora ovih specijalista i usmeri ih ka ciljevima marketing sektora. Kako se firma povećava i njena tržišta postaju sve brojnija, sleđenje funkcionalno organizovanog marketing sektora može postati veoma teško.

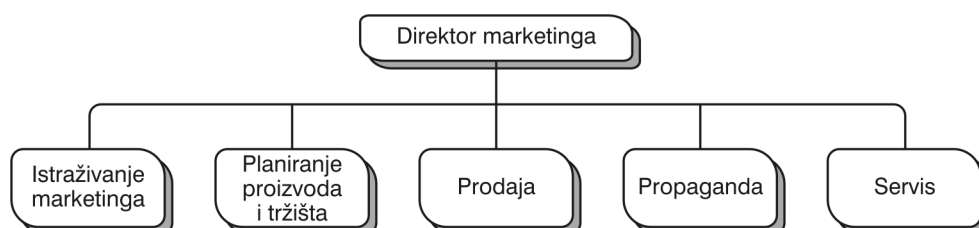
Kao što slika 16-4 pokazuje, menadžer marketinga objedinjava sve funkcije neposrednim rukovođenjem, njega direktno izveštavaju menadžeri pojedinih referata, odeljenja i službi. Moguće je da se u većim preduzećima vrši grupisanje odeljenja u ona koja su više **operativno** usmerena prema prodaji i ona koja su više **analitičkog** karaktera, te menadžer marketinga ima pomoćnike koji objedinjuju rad ove dve grupe odeljenja ili odeljenja grupisana po nekom drugom kriteriju koja se objedinjavaju u službe.

U preduzećima koja obavljaju turističke usluge funkcionalna organizacije ima manje smisla zbog različitih zadataka, pošto se npr. proizvodnja i prodaja događaju istovremeno. Pored toga, lični faktor ima veliki značaj, što iziskuje paralelno razmatranje personala za različite uslužne funkcije. Ova vrsta organizacije preduzeća odgovara starim doprinosima marketingu i koncentriše se na aktivnosti u okviru marketing miksa. Ona, svakako, često nudi adekvatnu mogućnost organizacije za mala i srednja turistička preduzeća koja nemaju snažno diverzifikovane proizvode.

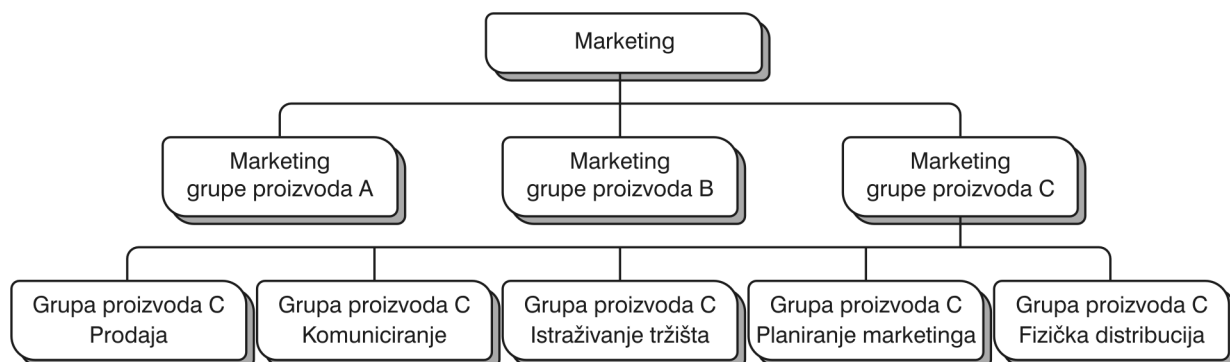
3.3 Organizacija po proizvodima ili brendovima

Organizacija po proizvodima, takođe poznata kao **organizacija menadžmenta marke (brenda)**, dodaje još jednu menadžersku poziciju organizaciji na istom nivou kao što su menadžeri prodaje, propagande, istraživanja marketinga (slika 16-5). Organizacija menadžmenta proizvoda ne zamenjuje organizaciju funkcionalnog menadžmenta, već pre služi kao još jedan nivo menadžmenta. Ovaj **menadžer marketinga proizvoda** prati grupu rukovodilaca na nižem nivou koji se zovu **menadžeri proizvoda**, od kojih je svaki odgovoran za marketing jednog proizvoda, marke ili linije proizvoda. Suštinsko obeležje menadžmenta proizvoda je u tome što

Slika 16-4 Funkcionalna organizacija marketinga



Slika 16-5 Organizacija po proizvodima



proizvodi odnosno grupe proizvoda predstavljaju primarni kriterijum za obuhvatanje zadataka u linijsku organizaciju.

Organizacija po proizvodima ima smisla za preduzeća, koja proizvode nekoliko proizvoda (ili maraka), imaju širok proizvodni program i heterogene proizvode, koji apeluju na različite tržišne segmente. Ako je miks proizvoda firme veliki, organizacija će uključiti dodatni nivo, **menadžera grupe proizvoda**, između menadžera proizvoda i menadžera marketinga proizvoda.

Razlozi koji su dali povoda da mnoga preduzeća svoju organizaciju marketinga primarno orijentišu prema proizvodima su: 1) prerastanje mnogih preduzeća u multiproizvodna, odnosno multitržišna preduzeća, 2) dinamika, proširenje i integracija tržišta, 3) kraći ŽCP, 4) poboljšanje mogućnosti reagovanja na želje kupaca i 5) uvođenje menadžera odgovornog za dobit.

Menadžment proizvoda prvi put se pojavio 1927. godine u kompaniju Procter & Gamble. Danas ga koristi veliki broj preduzeća, kako potrošnih tako i poslovnih dobara. Zadatak menadžera proizvoda, podržanog njegovim saradnicima ili timom, je da sastavi planove proizvoda, sprovede ih, prati rezultate i preduzme korektivnu akciju ako je potrebno. On je nadležan za razvoj i sprovođenje strategije marketinga za proizvod odnosno grupu proizvoda, i to paralelno od koncipiranja proizvoda pa sve do njegovog eliminisanja iz programa. Pojedinačno, on se posvećuje pre svega sledećim zadacima: posmatranju i analizi tržišta kao i prognozi njegovog kretanja; planiranju i koordinaciji ciljeva i mera koji se odnose na proizvod; izradi predloga za poboljšanje kvaliteta, novom pozicioniranju itd.; permanentnom preispitivanju uspeha marketinga.

U tipičnoj organizaciji po proizvodima, stavljanje odgovornosti za određeni proizvod ili marku u ruke jedne osobe, nudi nekoliko **prednosti** nad funkcionalnom organizacijom. Prvo, postoji neko ko je lično zainteresovan (bolje reći brine) za svaki proizvod u portfoliju proizvoda preduzeća. Razgra-

ničenje kompetencija je izvršeno jednostavno po područjima proizvoda. Drugo, reakcija na probleme na tržištu je često vrlo neposredna. Menadžeri koji se mogu usmeriti na individualni proizvod ili malu grupu proizvoda često mogu brže da reaguju nego menadžeri koji brinu za široku lepezu proizvoda. Treće, ova forma organizacije je dobar osnov za obuku za buduće menadžere marketing sektora, zbog toga što su oni pozvani da koordiniraju čitav niz funkcionalnih specijalnosti da bi ostvarili plan za svoj proizvod. Konačno, pozicija menadžera proizvoda je često odskočna daska za uspon na višu rukovodeću poziciju.

Ova forma organizacije ima svojih **nedostataka**. Prvo, menadžment proizvoda izaziva neke sukobe i frustracije. Menadžeri proizvoda nemaju generalno autoritet da podupru njihove odgovornosti i moraju da se uzdaju u interpersonalne ubeđivačke sposobnosti da bi dobili resurse koji su im potrebni. Drugo, menadžeri proizvoda postaju eksperti za njihov proizvod, ali retko dobijaju priliku da se specijalizuju u nekoj funkcionalnoj oblasti marketinga. Treće, orijentacija na proizvode često može biti skupa, zbog stalnih zahteva za povećanjem broja menadžera proizvoda, menadžera marke i njihovih pomoćnika. Četvrto, menadžeri marke obično upravljaju svojom markom samo kratak period. Vremenom se pomeraju na drugu marku ili proizvod ili prelaze u drugu firmu ili napuštaju menadžment proizvoda. Kratkoročno prisustvo u vođenju marke dovodi do kratkoročnog planiranja marketinga i slabi stvaranje dugoročne snage marke. Peto, segmentacija tržišta znači da je sve teže formulisati nacionalnu strategiju. Šesto, menadžeri proizvoda i brenda dovode do toga da kompanija bude usredsređena pre na ostvarivanje tržišnog učešća nego na uspostavljanje i održavanje odnosa sa kupcima. Na stvaranje vrednosti može da utiče upravo odnos sa kupcima, a ne brend.[18]

Efikasnost i efektivnost ispunjavanja zadataka od strane menadžera proizvoda zavisi u suštini od toga kako je organizaciono povezan. Iz mnoštva

mogućih formi oblikovanja, obično se kao tipični primeri izdvajaju čisto linijska struktura, ubacivanje štaba u funkcionalno orijentisanu linijsku organizaciju i matična organizacija.

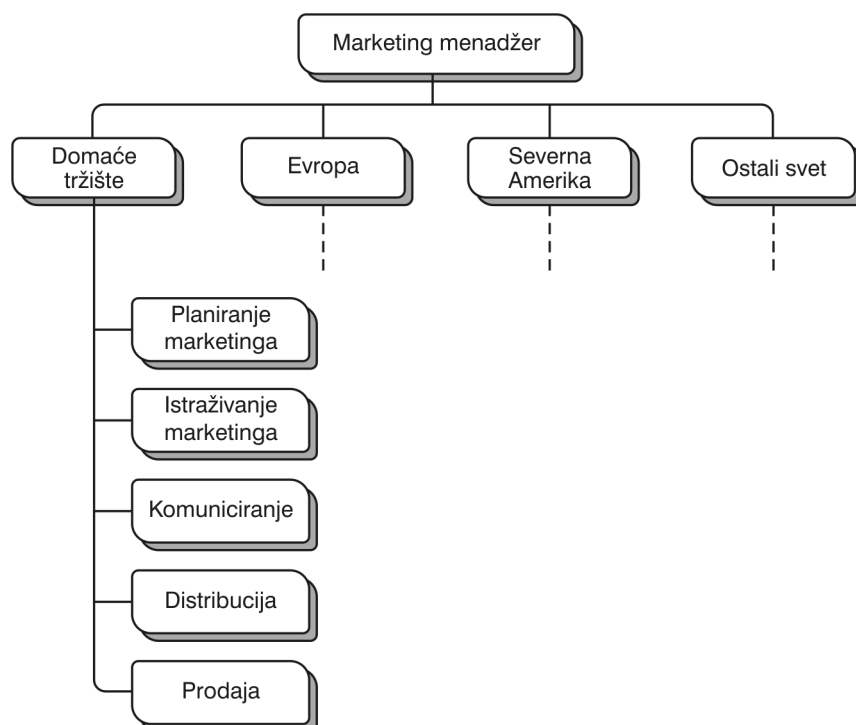
3.4 Geografska organizacija

Kompanije sa vrlo velikim nacionalnim ili međunarodnim tržištem mogu preferirati da organizuju marketing funkciju po geografskom području. To je posebno korisno gde se priroda tih tržišta bitno razlikuje, kao što je npr. slučaj sa mnogim turističkim kompanijama koje prodaju kako na domaćim, tako i na stranim tržištima. Geografska organizacija (regionalizacija i lokalizacija) je najstarija od svih formi organizacije marketinga. Mnoga preduzeća su imala ovu formu organizacije daleko pre nego što su ikada čula o marketing konceptu i ova forma opstaje zbog toga što omogućava pogodnu decentralizaciju menadžmenta. **Geografska organizacija** dopušta da različita područja koja preduzeće opslužuje imaju različite tržišne prilike i ona ih deli prema određenim kriterijima (kupci, prodajni potencijal, distanca) u geografske teritorije, dodeljujući menadžera za svaku od njih i usmerava jedinstven marketing napor na svaki segment tržišta na kojem je firma aktivna (slika 16-6). Zadatak menadžera područja ili regiona je da koordinira sve mere marketinga za sve proizvode i briga za sve kupce na njegovom prodajnom području. Preduzeća sa homogenom linijom proizvoda mogu utvrditi teritorije u kojima svaki prodavac prodaje kompletnu liniju.

Geografska organizacija je korisna iz brojnih **razloga**. Prvo, karakteristike populacije i potrebe kupaca su često različite od jednog do drugog geografskog regiona. Drugo, mogu postojati razlike u marketing sredini - porezi, sistemi transporta, regulativa ili konkurencija, na primer. Treće, klima je u nekoj meri funkcija geografije i dinamika (ako ne i cela struktura) marketing napora preduzeća može biti pod uticajem toga. Četvrto, lokalna tržišta mogu biti kultivisana od osoblja koje poznaje istoriju kupaca u toj oblasti. Peto, preduzeće i njegova prodajna operativa mogu da reaguju brzo na promene u konkurentskoj sredini. Konačno, pošto menadžment poznaje lokalne prilike, može brže da donosi odluke.

Neuviđanje geografskih razlika na tržištima, može dovesti do nevolja. Međunarodni marketing predstavlja poseban izazov za organizaciju marketinga. Specijalisti za marketing u svakoj zemlji često mogu da obave posao na najbolji način prilagođavanjem programa za njihove individualne zemlje. Kompanija kao što je TUI, koja prodaje svoje paket aranžmane za godišnje odmore u brojnim evropskim zemljama, neminovno će obavljati neke funkcije marketinga, ako ne i sve, posebno, sa različitim osobljem za marketing u svakoj zemlji. Lanci hotela imaju različite pristupe ovom problemu. U nekim slučajevima usmeravaju većinu njihovih aktivnosti u marketingu iz korporativnog marketing štaba iz centrale matične kompanije, prepuštajući samo lokalne funkcije prodaje osoblju marke-

Slika 16-6 Geografska organizacija



tinga u svakom individualnom hotelu, dok u drugim slučajevima lanci imaju decentralizovanu odgovornost za marketing po zemlji ili regionu. Ovaj zadnji aranžman omogućava veći stepen reagovanja na lokalne tržišne uslove, mada prirodno gubi neke od koristi ekonomija skale i zahteva veći broj zaposlenih. Regionalna organizacija ove vrste može se, naravno, dalje raščlaniti duž funkcionalnih linija. S druge strane, to može biti skupa organizaciona strategija zbog toga što se dupliraju napori menadžmenta i marketinga. Među kompanijama koje u većoj meri naglašavaju regionalni marketing nalaze se kompanije McDonald's i American Airlines. Ova forma organizacije je pogodna, pre svega, kod javnih turističkih organizacija.

Organizacija marketinga koja je strukturirana isključivo prema regionalnim kriterijima ipak se ne preporučuje kao samostalna forma organizovanja. U praksi, u organizaciji marketinga većinom se koristi više kriterija (npr. funkcija, proizvod, područje) kao determinišući elementi.

3.5 Organizacija po kupcima

Ponekad firma nudi isti proizvod na esencijalno isti način na nekoliko segmenata tržišta. Pod ovim okolnostima, dobra je ideja da se kreira organizacija koja uočava razlike između ovih segmenata i prilagođava marketing napor da servisira svaku njihovu potrebu. Tipična *organizacija po kupcima (tržiš-*

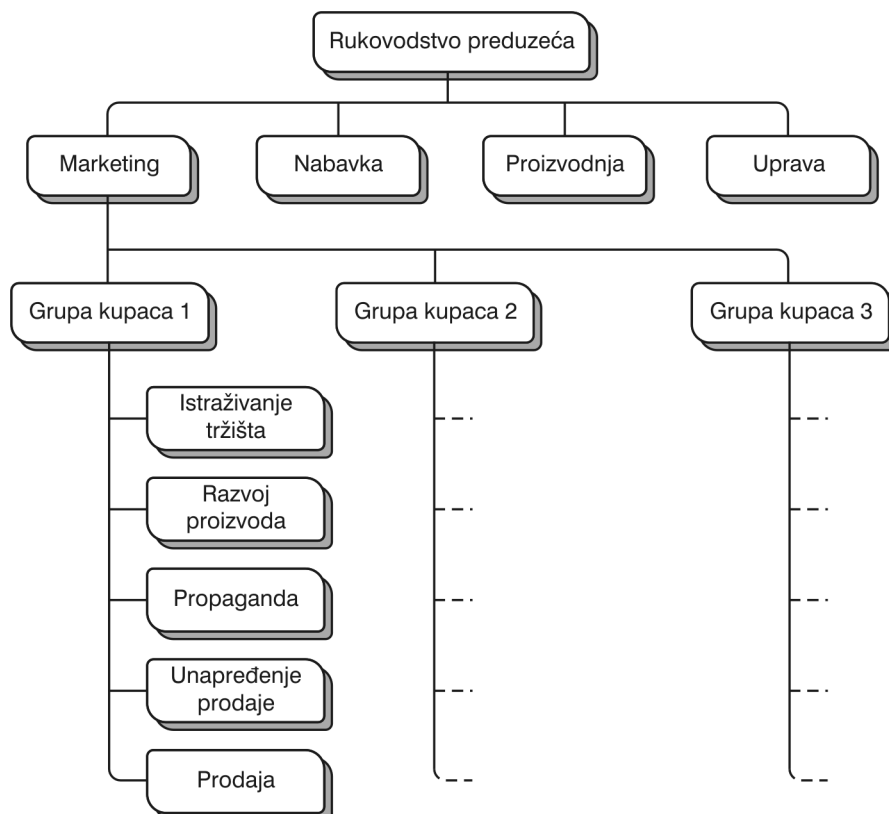
ma) deli kupce firme u grupe, bazira jući se na razlikama u načinu na koji one operišu. Na primer, distribucija potrošačkom i organizacionom (poslovnom) tržištu obično zahteva različite tehnike prodaje, procedure cena i teritorijalnu organizaciju. Prodavac koji posluje sa potrošačkim grupama, upoznaće njihove potrebe, stavove i preferencije. Hoteli, na primer, mogu da odvoje marketing za poslovne goste i goste koji su na odmoru, pošto se isto tako i priroda tražnje jasno razlikuje u svakom slučaju.

Glavna *primedba* koja se stavlja na ovu formu organizacije marketinga je da dovodi do prekrivanja prodajnih napora po teritoriji i time povećanja troškova. Uz to, razlike po kupcima nisu uvek takvog karaktera niti njihove potrebe tog obima da zahtevaju posebnu formu organizacije.

Dok forma organizacije koja je orijentisana na proizvod pokušava da uvaži heterogenost proizvodnog programa, raznovrsnost na strani ponude, varijanta organizacije orijentisane na kupce uvažava *raznovrsnost kod kupaca*, na strani tražnje. Ona se odlikuje time, što određene službe preuzimaju obavezu da brinu o određenim grupama kupaca (npr. individualnim kupcima, grosistima, detaljistima) (*upravljanje kupcima odnosno tržištem*) (slika 16-7).

Može se obaviti i raščlanjavanje na velike i male kupce. Deljenje može da ide toliko daleko da je

Slika 16-7 Organizacija po kupcima[19]



jedan **menadžer** odgovoran za jednog jedinog, ali svakako značajnog, ključnog odnosno velikog **kupca (upravljanje ključnim, odnosno velikim kupcem)**. Ova specifična forma organizacije garantuje poklanjanje intenzivne pažnje, pre svega, kupcima koji imaju odgovarajuću moć tražnje. Ona se pokazala svrsishodnom posebno onda, kada na strani kupca (npr. trgovinskog preduzeća) postoji vezana potreba za različitim proizvodima jednog ponuđača (npr. proizvođača). Sa definisanjem jasne nadležnosti u pogledu velikih, važnih „ključnih kupaca” stvaraju se pretpostavke za **upravljanje tzv. ključnim kupcem** (velikim kupcem). Pri povezivanju više kupaca sa sličnim osobinama govori se o **menadžmentu grupom kupaca**. Ukupni odnosi koji postoje između proizvođača i trgovinskog preduzeća kristališu se u polju interakcije menadžera ključnog kupca i nabavljača odnosno centra kupovine.

Suštinski zadatak menadžmenta kupcima sastoji se u tome da neguje i unapređuje odnose koji postoje između prodavca i kupaca. Tu spada i uvažavanje zahteva individualnih kupaca za postojećim proizvodima, kao i želja u pogledu novih proizvoda i njihovo prenošenje nadležnim sektorima u preduzeću. Time ova forma organizacije omogućava najsveobuhvatnije usmeravanje aktivnosti marketinga na kupce i tako u velikoj meri odgovara zahtevima marketinga.

3.6 Kombinovana i ostale forme organizacije

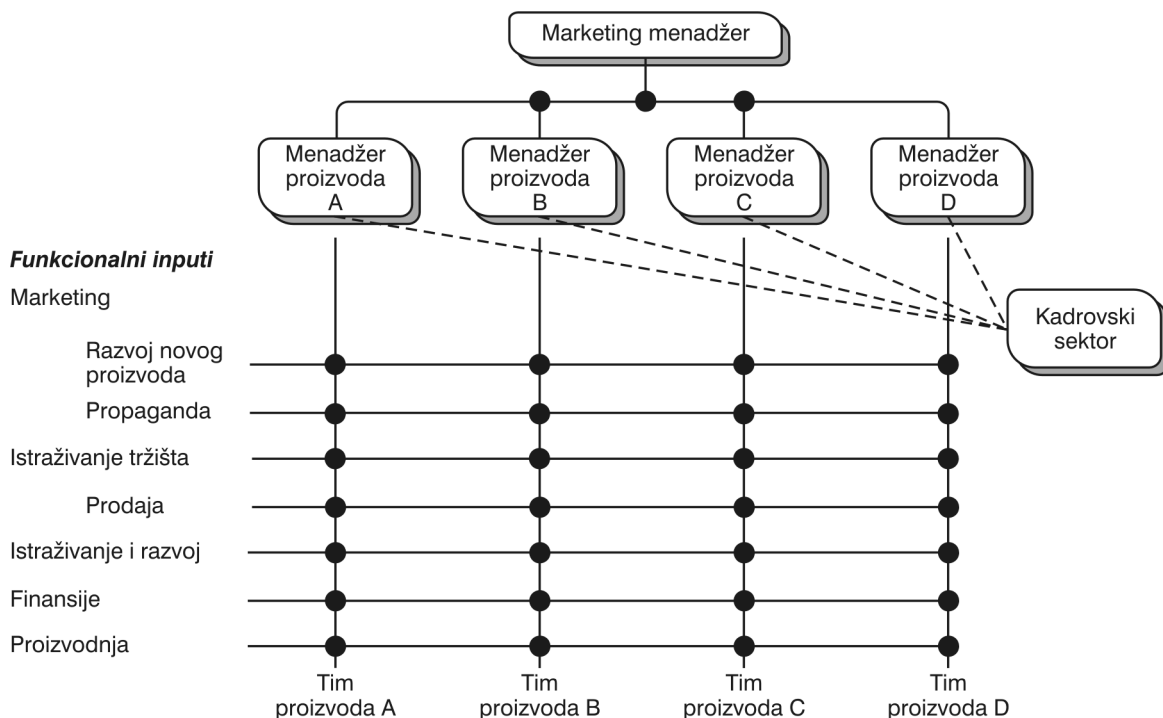
Višedimenzionalne forme organizacije nastaju putem paralelne primene više od jednog kriterijuma

za strukturiranje na jednom te istom hijerarhijskom nivou. U slučaju dva oblikujuća faktora govori se o **matričnoj organizaciji**, kod tri, četiri itd. o **tenzorskoj organizaciji**.

1. Matrična organizacija. U zavisnosti od preciznih potreba firme, moguće je da se kreira hibridna organizacija marketinga, koristeći elemente iz napred izloženih čistih formi. Kada se radi o preduzeću koje svoju aktivnost obavlja u kompleksnoj sredini, gde su faktori međuzavisni a događaji teško predvidivi, postoji potreba za **matričnom organizacijom marketinga**. Obično se u literaturi kao primer navode preduzeća visoke tehnologije, ali se matrična organizacija koristi i u proizvodnim, uslužnim, profesionalnim i neprofitnim organizacijama. Karakteristika matrične organizacije je da se simultano kombinuju dva ili tri principa organizacije marketinga, na istom hijerarhijskom nivou preduzeća. **Matrična** je svaka organizacija koja koristi aranžman više „gazda”. Na primer, osoba može imati **funkcionalnog** gazdu i gazdu **proizvoda**. Marketing specijalista je član dve jedinice, jedne koja mu je, više ili manje, stalna kuća (bazna funkcija, kao što je marketing) i druga je privremena kuća (grupa proizvoda). Prema tome, matrična struktura kombinuje ideju specijalizovanih sektora sa idejom dovoljnih sami sebi, u neku ruku autonomnih jedinica.

U organizaciji koja koristi matričnu strukturu, moraju se presecati (prelaziti) sektorske granice, da bi se obavio posao. Tim koji radi na poslu je sastavljen od grupe specijalista, pa je otuda sposobnost

Slika 16-8 Matrična organizaciona struktura[20]



da se saraduje vrlo važna. Slika 16-8 ilustruje kako je potreban timski rad između specijalista u funkcionalnim oblastima - proizvodnje, marketinga i finansija, da bi se završio projekt. Ključno obeležje je da se ukrštaju funkcionalni autoritet i autoritet linije proizvoda. Menadžerski autoritet nad ljudima u svakoj ćeliji (indiciran krugovima) dele funkcionalni menadžer i menadžer proizvoda.[21]

Neke firme koriste **kombinovan pristup tržište - proizvod**. Ovde, kao i u organizaciji po tržištima, firma prvo organizuje svoj marketing napor prema specifičnim ciljnim tržištima. Onda, međutim, usvaja prilično tradicionalni sistem menadžera proizvoda. Kao rezultat, ne samo da bazični funkcionalni specijalisti izveštavaju svakog rukovodioca tržišta, nego isto tako i menadžera grupe proizvoda.

Prednost kombinovane organizacije tržište - proizvod je u tome što dopušta firmi da koncentriše svoje napore prema svojim tržištima i svojim proizvodima, što dugoročno može značiti efikasniju isporuku pravih proizvoda pravim kupcima. Nažalost, troškovi takve organizacije su veoma visoki zbog toga što je potrebno mnogo specijalista za koordinaciju svih uključenih ljudi. Uz to, ovaj tip kombinacije je teško kontrolisati; kao rezultat toga, odgovornost za dobit teži da bude difuzirana među suviše mnogo ljudi.[22]

2. Tenzorska organizacija. Osnovna ideja matricne organizacije, naime princip slaganja kompetencija odnosno upravljanja, je u osnovi moguće proširiti na mnoštvo dimenzija. Kada se sa funkcionalnim mestima koordiniraju dva ili više predmeta nadležnosti, onda se govori o **tzv. tenzorskoj organizaciji**. Ona može imati svog punog smisla pri organizaciji međunarodnog marketinga. Organizaciono raščlanjavanje internacionalnog preduzeća

može da se izvrši na osnovu **tri obeležja**: funkcije, prostora i proizvoda.

Primer tenzorske organizacije je i **matrica kupci - proizvod - tržište** (slika 16-9). Tenzorska organizacija pokazuje u osnovi iste prednosti i nedostatke kao i već pomenuta matricna organizacija, i to još izrazitije.

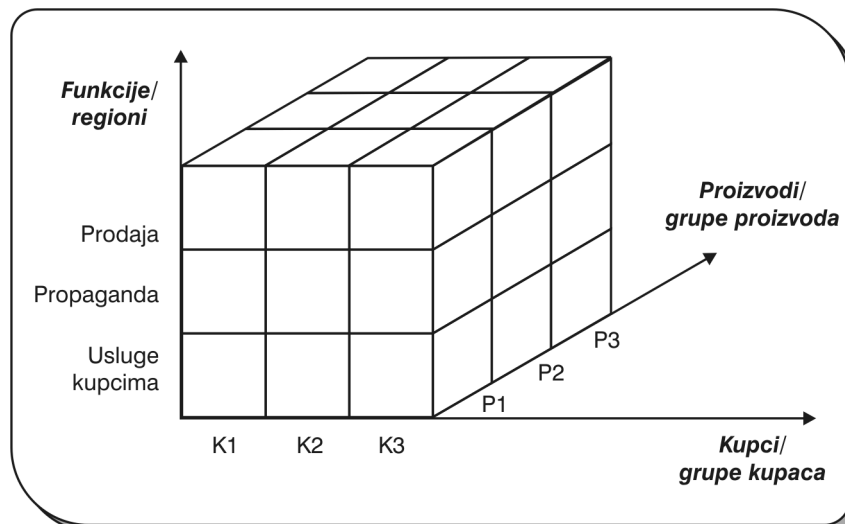
3. Ostale forme organizacije. Ne potiču svi marketing napori iz sektora marketinga unutar individualnog preduzeća. Moguće je da više malih firmi objedine resurse i utvrde programe marketinga koji koriste svim članovima.

Naravno, mnoga preduzeća jednostavno **nemaju** marketing sektor. Stotine malih preduzeća u nas i širom sveta posluju bez sektora marketinga ili sa jednim ili dva čoveka zaduženim za funkciju marketinga. To stavlja ogroman teret na vlasnike preduzeća i preduzetnike čija stručnost može biti u inženjeringu, dizajnu, pravu ili nekoj drugoj profesiji. Neki se uzdaju u marketing konsultante, neki se udružuju u kooperativne asocijacije, a neki opet pokušavaju da nauče marketing u letu.

U nekim organizacijama sektor prodaje je odvojen od sektora marketinga. Ovaj aranžman je verovatno više uobičajen u preduzećima koja se snažnije uzdaju u ličnu prodaju, nego u preduzećima koja naglašavaju ostale promocijne elemente. Takva organizacija nudi prodajnoj grupi veću preglednost i kontrolu u preduzeću, ali takođe kreira mogućnost slabe koordinacije između prodaje i ostatka marketing funkcije.

Bez obzira na to koju određenu strukturu marketinga organizacija koristi, primenjuje se nekoliko jednostavnih pravila. Prvo, organizacija treba da ostvari zadovoljstvo kupaca. Slaba komunikacija i nejasne odgovornosti su neki od efekata neodgovarajuće organizacije koji utiču na satisfakciju kupa-

Slika 16-9 Matrica kupci - proizvodi - funkcije (tenzorska organizacija)[23]



ca. Drugo, struktura treba da promoviše efikasno korišćenje vremena, novca i energije. Sve troje su dragoceni resursi i ako bi se oni rasipali, jedan od krivaca bi verovatno bila neadekvatna struktura. Treće, organizacija treba da podstiče pravu ravnotežu misli i akcije. Ljudima treba dovoljno vremena za planiranje i duboko promišljanje, ali na konkurentskim tržištima, promišljanje obično treba da ima za rezultat brzo preduzimanje akcije.[24]

Važno je napomenuti da nema ispravnog ili pogrešnog načina za strukturiranje službe ili sektora marketinga. Svaka firma mora da razvije strukturu koja najbolje podmiruje njene potrebe, a to se često može oceniti samo u dugom roku posle eksperimentisanja. Isto tako, tokom vremena promeniće se potrebe, tako da ono što danas najbolje funkcioniše u kompaniji ne mora nužno da odgovara kasnije kada kompanija poraste ili diversifikuje svoj spektar proizvoda.

4 NOVE FORME ORGANIZACIJE MARKETINGA

Do sada prikazane forme organizacije marketinga označavaju se, kako u teorijskom tako i u praktičnom pogledu, kao klasične forme organizacije. Pored njih, u novije vreme raspravlja se o nekoliko novih principa organizacije. U okviru ovih formi organizacije iskristalisali su se poslovni procesi i projekti kao kriteriji za oblikovanje organizacije u preduzeću (organizacija poslovnih procesa, odnosno organizacija projekta). Pored toga, novo je bavljeno sa fenomenom modularnog i virtuelnog preduzeća. Pri tom se modularna organizacija odnosi na organizaciono uređenje unutar preduzeća, dok je kod virtuelnog preduzeća u prvom planu zamisao mreže od više preduzeća. Na kraju, javlja se jedna forma saradnje - menadžment kategorije proizvoda, koja ukazuje na nove puteve organizacione saradnje proizvođača i trgovine. Dva dalja nova organizaciona koncepta su samoorganizacija i „organizacija koja uči”

4.1 Organizacija poslovnog procesa

Pored rasprava o klasičnim strukturama organizacije, može se konstatovati da se struktura preduzeća sada vrlo snažno posmatra iz ugla orijentacije na celokupan poslovni proces. Pri tom se organizacija oblikuje imajući u vidu cilj ostvarivanja što je moguće efikasnije saradnje pojedinih parcijalnih jedinica i posebno zaobilazanje klasičnih problema preplitanja nadležnosti. Nastoji se - koliko je to moguće - da se smanje funkcionalna razgraničenja, formalizmi i višestruke kontrole u okviru jednog procesa. Svako preduzeće ima samo nekoliko ba-

zičnih poslovnih procesa. Jedan od njih je razvoj novog proizvoda, gde u timu mogu biti pojedinci iz marketinga, IR, proizvodnje i finansija.

Organizacija procesa se može opisati kao proces uobličavanja kod kojeg: 1) u prvom planu stoji pretpostavka detaljne analize i razumevanja pojedinih poslovnih procesa, 2) tradicionalni, linijski orijentisani i hijerarhijski mehanizmi upravljanja se zamenjuju sa odgovornošću koja se odnosi na grupu (timske strukture) i 3) teži se optimalnom korišćenju savremenih komunikacionih i informacionih tehnologija, da bi se omogućila bolja koordinacija i ubrzanje poslovnih procesa.[25]

Organizacija procesa nije pogodna za to da smanji svu neefikasnost postojećih organizacionih formi, jer i u okviru orijentacije na proces dolazi do ukrštanja između procesa. Dalje, kod orijentacije na proces ne može se u potpunosti odustati od funkcionalne podele rada. Uz to, postoji opasnost da putem koncentrisanja na pojedine procese dođe do suviše snažnog podvajanja aktivnosti preduzeća i marketinga.

Procesno orijentisano oblikovanje organizacije sadrži tri parcijalna zadatka:[26]

- **Identifikacija poslovnih procesa** - u prvom koraku radi se o identifikaciji i razgraničenju funkcionalno preuzetih poslovnih procesa. Ovde se poslovni proces shvata kao lanac logično povezanih aktivnosti. Pri tom poslovni procesi treba da budu toliko samostalni koliko se mogu analizirati i oblikovati bez uvažavanja drugih procesa. Poslovni procesi, koji su na poseban način odgovorni za uspeh u konkurentskom nadmetanju, označavaju se kao osnovni, ključni procesi. Oni mogu biti veoma različiti u zavisnosti od preduzeća i grane.

Takva jedna organizacija/struktura preduzeća mogla bi se ponuditi za proces pružanja turističkih usluga, npr. duž tri osnovne faze pružanja turističke usluge: 1) **sektor pripreme** - on obavlja zadatke pripreme, kao što su planiranje kapaciteta, sistemi rezervacije, ali i druge zadatke „marketinga pre kupovine”, kao što je propaganda itd., 2) **sektor sprovođenja** - on je nadležan za sprovođenje proizvodnje turističke usluge, kod turističkih usluga između ostalog u direktnom kontaktu sa kupcima kao komunikacija sa eksternim faktorom, onima koji putuju i 3) **sektor rezultata** - njemu kao zadaci pripadaju analiza i provera rezultata; pojedinačno, to su zadaci istraživanja tržišta i zadovoljstva, kao i upravljanje reklamacijama u okviru marketinga posle kupovine, odnosno posle konzumiranja.

Ova gruba podela može se kod većine procesa pružanja turističkih usluga još dalje raščlaniti, npr.

duž „kritičnih događaja” pružanja turističke usluge (vidi glavu 2).

• **Strukturiranje poslovnih procesa** - u ovoj fazi radi se o tome da se identifikovani ključni procesi strukturiraju po sadržaju, tj. da se ukupan proces (fazno) razloži u pojedine parcijalne procese i aktivnosti. Tako kao rezultat nastaje hijerarhijska struktura procesa iz koje se utvrđuje i redosled kojim će se sprovođiti pojedine faze procesa.

• **Utvrdjivanje odgovornosti za ove poslovne procese** - u okviru procesno orijentisanog oblikovanja organizacije moraju se utvrditi odgovarajuće odgovornosti za pojedine faze procesa i celog poslovnog procesa.

4.2 Projektna organizacija

Upravljanje projektom je forma organizacije usmerena na projekat. Projekti obuhvataju vremenski oročene, ciljno orijentisane i nove poduhvate, koji pokazuju posebno visoku kompleksnost i zahtevaju interdisciplinarnu saradnju područja na koja se odnose. Upravljanje projektom se pri tome ne odnosi samo na aktivnosti koje se odnose na projekt i na grupu nosilaca ovih zadataka, nego i na koncepciju za sprovođenje projekata. Tipičan primer za projektnu organizaciju u okviru marketinga je razvoj i uvođenje inovativnih proizvoda. Za razliku od čvrsto instalirane marketing organizacije orijentisane na proizvod (npr. menadžment proizvoda), upravljanje projektom nudi suštinski više mogućnosti za fleksibilno prilagođavanje na uslove koji su specifični za dati slučaj, koji odražavaju datu situaciju.

Kao organizacione forme za podršku i sprovođenje kompleksnih projekata, u literaturi se navodi više alternativa: štabске službe, specijalni timovi i matična organizacija.

Rad na projektu se može organizovati kao **štabska služba**, pri čemu su svi članovi projektnog tima i dalje zaposleni u njihovim dotadašnjim funkcijama i područjima delatnosti. To često dovodi do preopterećenosti i konkurišućih zahvata za resursima. Kao alternativa, postoji mogućnost da se za ograničeni vremenski period formira **specijalni tim**, čiji su članovi zbog ispunjavanja projektnog zadatka oslobođeni svih ostalih aktivnosti. Oni se posvećuju isključivo radu na projektu, a po njegovom završetku ponovo se vraćaju na svoje ranije mesto. Konačno, u okviru **matične organizacije** rukovodilac projekta može katkad preneti ovlašćenja za odlučivanje i davanje naloga na saradnike u više sektora.

Uvođenje upravljanja projektima nije pogodno za svaki projekt u preduzeću, već se pokazalo kao posebno opravdano pri postojanju sledećih kriteri-

ja: 1) cilj projekta je unapred utvrđen, 2) određen je rok za ostvarivanje cilja, 3) ostvarivanje cilja povezano je sa neizvesnošću i rizikom, 4) u tome učestvuje više raznovrsnih mesta iz različitih funkcionalnih područja i 5) namere imaju izvesnu neponovljivost.[27]

Sprovođenje upravljanja projektom može uslediti na tri različita načina: eksterno, interno i kombinovano. Kod **eksternog upravljanja projektom** sa zadacima planiranja, kontrole i sprovođenja projektnog zadatka se isključivo bave oni van preduzeća, po pravilu savetnici preduzeća. Nasuprot tome, u okviru **internog upravljanja projektom**, za obavljanje projektnog zadatka angažovani su samo saradnici zaposleni u preduzeću. Izvođenje projekta kod **mešovitog upravljanja projektom** je u rukama tima koji je sastavljen od eksternih savetnika i saradnika samog preduzeća. Za utvrđivanje konkretne forme upravljanja projektom odlučujuće je, pored faktora situacije, kao što su npr. pritisak vremena i troškova, posebno i raspoloživost i kvalifikacija kadrova u preduzeću.[28]

4.3 Upravljanje kategorijom proizvoda

Upravljanje kategorijom proizvoda (Category Management) je usmereno na stvaranje nadležnosti za liniju proizvoda koja čini jednu celinu, koja je orijentisana na potrebu. Sa izborom celih kategorija proizvoda, kao npr. sredstva za pranje, sredstva za negu tela, hrana za bebe ili proizvodi kafe kao kriterija za oblikovanje organizacije smanjiće se zanemarivanje važnih odnosa povezanosti između više proizvoda, i to kako kod proizvodnih tako i trgovinskih preduzeća. Pri tome je cilj da se iskoriste mogućnosti sinergije između proizvoda koji su povezani (potrebama) i da se resursi racionalnije upotrebe. Ovaj doprinos nije u potpunosti nov, jer je i u okviru klasičnog menadžmenta proizvoda bilo prisutno nastojanje da se delom u ovom smislu ostvari optimalna koordinacija putem tzv. upravljanja grupom proizvoda. Kod upravljanja kategorijom proizvoda postoji svakako konsekvantnije prenošenje odgovornosti za dobit (centar profita) nego kod starog menadžmenta grupe proizvoda.

Tim koji se koncentriše na kategoriju proizvoda treba da vodi **menadžer kategorije** i da ima kao članove uz njega istraživača tržišta, kao i specijaliste za propagandu, unapređenje prodaje i upravljanje prodajom. Ovaj sistem, koji je opet prvo realizovan kod kompanije Procter & Gamble, stvara pretpostavke za snažnije organizaciono učvršćivanje orijentacije na kupce. Međutim, upravljanje kategorijom proizvoda je još uvek sistem koji je posvećen svakoj kategoriji proizvoda, a ne svakom glavnom

kupcu. Drugim rečima, primičemo se polako idealu definicije posla koja je orijentisana prema potrebama i udaljavamo od često suviše uske proizvodno orijentisane definicije. Ovaj zadnji korak usmerava organizaciju na osnovne potrebe kupca (upravljanje potrebama kupaca).

Kompanija Colgate je prešla sa menadžmenta brenda (Colgate zubna pasta) na menadžment kategorije (kategorija zubnih pasti), a zatim na novu fazu koja se naziva „menadžment potrebe kupaca” (nega usne duplje). Taj poslednji korak konačno fokusira organizaciju na osnovnu potrebu kupaca.[29]

4.4 Modularna organizacija

Pojam *modularna organizacija* opisuje prostorno i vremenski odvojeno sprovođenje radno deljivih procesa unutar preduzeća (procesno orijentisano odvajanje). Pojačanim uticajem savremenih informacionih tehnologija i komunikacija omogućeno je ukidanje postojeće hijerarhije: tradicionalne, snažno hijerarhijski organizovane strukture preduzeća i marketinga zamenjene su u okviru modularne organizacije sa relativno *samostalnim i procesno orijentisanim jedinicama*. Pojedini moduli, pri tome, stoje u veoma labavim odnosima koordinacije.[30]

Modularna organizacija se - nasuprot virtuelnoj organizaciji - shvata isključivo kao *opcija oblikovanja unutar organizacije*. Pri tom modularizacija treba da dovede do toga, da se, s jedne strane, smanji kompleksnost procesa preduzeća i poveća blizina kupcima, s druge strane. Za to moraju kao pretpostavka da se prikupe i obrade nezavisno jedne od drugih sve nužne informacije npr. o proizvodima, ceni ili kupcima. Tek angažovanjem modernih informacionih tehnologija moguća je vremenski i prostorno nezavisna obrada radno deljivih procesa. Neophodno je npr. da se u svako doba mogu opozvati informacije o strategijama komuniciranja u centralnoj banci podataka preduzeća, čime učestvujući saradnici (kao npr. grafičar ili pisac teksta) nisu prinuđeni da stupaju u direktne lične kontakte. I prostorno podvajanje dvojice saradnika može se u vezi sa ovim premostiti preko modernih sredstava komuniciranja (kao npr. E-mail), tako da delom fizički susret saradnika marketinga postaje suvišan. Pored toga, u modularnoj organizaciji mogu npr. prodavci na terenu biti opremljeni sa laptop kompjuterima, koji prodavcu u svako doba mogu da stave na raspolaganje aktuelne informacije o kupcima i kapacitetima i omogućiti samostalno obavljanje naručivanja.[31]

4.5 Virtuelna organizacija

Dalji razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija otvorio je mnogobrojne nove mogućnosti

i za organizaciju kooperativnih aktivnosti preduzeća, koje uvažavaju globalnu konkurenciju i pojačanu dinamiku tržišta. Pri tome je moguće u okviru tzv. *formi virtuelne organizacije* vremenski i prostorno fleksibilno poslovati i pri saradnji više preduzeća. Pravi se razlika između formi virtuelne organizacije *unutar* preduzeća i *između* preduzeća. Kod virtuelne organizacije *unutar preduzeća*, tradicionalne hijerarhijske strukture ustupaju mesto relativno samostalnijim i ka procesu orijentisanim jedinicama. Neki autori, s ovim u vezi, govore o *modularnom preduzeću*.

Sa virtuelnom organizacijom *između preduzeća*, opisuje se saradnja (kooperacija) između više preduzeća, koja zajedno formiraju *mrežu preduzeća*. U literaturi postoji saglasnost o tome, da je centralno *obeležje* virtuelnog preduzeća *mreža preduzeća* - dobavljača, kupaca, pa čak i konkurenata, koji se udružuju radi ostvarivanja određenih ciljeva, a potom razilaze. Mreže preduzeća ciljaju na ostvarivanje konkurentskih prednosti, koje se odlikuju mešanjem kooperativnih i konkurentskih odnosa između doduše pravno samostalnih, ali ekonomski povezanih preduzeća. Saradnja se može ostvariti kroz vertikalnu i/ili horizontalnu integraciju faza lanca vrednosti (*partnerstva stvaranja vrednosti*).

Virtuelna organizacija nastaje tako što firme partneri, koje stvaraju alijansu, iz svog lanca vrednosti unose *jezgra kompetentnosti*, tj. one resurse i sposobnosti u kojima su konkurentski nadmoćniji odnosno specifična obeležja samostalnosti, dobijajući tako *organizaciju sastavljenu od svega što je najbolje*.

Kao dalje konstituišuće obeležje virtuelnog preduzeća u literaturi se ističe *privremena saradnja* kolektiva preduzeća u ispunjavanju zadataka na tržištu. Otuda je reč o „dinamičnim mrežama”, „dinamičnoj rekonfiguraciji” ili o „ad hoc strukturama na određeno vreme”. Period trajanja saradnje utvrđuje se iz vremena koje je potrebno za savladavanje tržišnog zadatka. Može se raditi o kratkoročnoj i dugoročnoj saradnji firmi.

Sa ovim razgraničavanjem, s jedne strane se ističe strategijski značaj ovih tipova preduzeća, a s druge strane ukazuje na privremeno iskorišćavanje tržišnih šansi putem fleksibilnih formi saradnje. Pri tom se koalicije u okviru eksterne mreže mogu realizovati preko različitih *formi* kao što su učešća, zajednička ulaganja, kooperacija ili specifičnih vrsta ugovora (npr. ugovori o licenci, franšizingu, zakupnini, ustupanju ili menadžmentu).

Pored toga, u turizmu postoje specifične forme organizacije marketinga koje se odnose na branšu, koje su povezane sa ukupnim procesom turističke

usluge. To su forme organizacije koje usaglašavaju prethodne i naredne zadatke u toku putovanja, koje su ranije (u glavi 2) označene kao makromarketing.

Takve - sve snažnije **međunarodno** orijentisane - mreže omogućavaju **korišćenje** prednosti specijalizacije, pristup međunarodnim tržištima i to kako međunarodnim tržištima nabavke i prodaje, tako i kapitala. Pri tom je najviši strateški cilj posebno ostvarivanje **prednosti u troškovima, kvalitetu i vremenu** u globalnoj konkurenciji.[32]

Prednosti virtualne organizacije leže, pre svega, u njenoj visokoj fleksibilnosti, dinamičnom prilagođavanju preduzeća zahtevima tržišta. Ostvaruje se veća povezanost sa kupcima i zadovoljstvo kupaca. U okviru virtualne organizacije i mala preduzeća dobijaju mogućnost da se angažuju sa svojim ključnim kompetentnostima na velikim nacionalnim i međunarodnim tržištima. Mala preduzeća ne bi mogla bez kooperacije sa drugima da obezbede obim investicija i kadrovske resurse koji su im za to neophodni.

Pored brojnih prednosti, treba svakako ukazati i na **kritike** virtualne organizacije, koje mogu dovesti u pitanje odluku za ovu formu organizacije. Postoje velike neizvesnosti u vezi sa usaglašavanjem kultura preduzeća: vrsta saradnje u virtualnom preduzeću pretpostavlja vrlo visok stepen poverenja među partnerima. Ali upravo ovo poverenje se najbolje može steći iz uzajamnog kulturnog razumevanja partnera, koje se teško može ostvariti zbog kratkoročnosti saradnje.

4.6 Implementacija marketinga kod javnih turističkih organizacija

Zadaci implementacije u javnom turizmu se postavljaju drugačije nego kod privatnih turističkih preduzeća. Upravo u turizmu veliki deo nosilaca marketinga nije u privatnoj, već u javnoj, odnosno kolektivnoj sferi. Kao „sfera, područje ili oblast javnog turizma” podrazumevaju se, pre svega, destinacije, kao i (marketing) organizacije koje su sa time povezane. Pri tom se destinacije posmatraju kao naseljena mesta, područja ili teritorijalne zajednice. Kada je reč o marketingu, odgovarajući nosioci su bilo teritorijalne zajednice i time javno-pravne strukturne jedinice, kao što su opštine, gradovi, okruzi, regioni, zemlje i države i udruženja privatnih i/ili javnih ustanova, kao što su, između ostalog, udruženja, savezi ili privatno-javna partnerstva. Dalje treba uzeti u obzir u vezi sa implementacijom marketinga ostale „javne” institucije, kao što su turistička uprava (ministarstvo, gradska uprava itd.), vlade, parlamenti, partije, političari kao i njihovi saradnici, ukoliko vode računa o za-

dacima marketinga, odnosno doprinose implementaciji marketinga. Konačno, u vezi sa organizacijom i implementacijom marketinga u turizmu u javnom domenu, za implementaciju je od značaja posmatrati i niz organizacija koje nisu primarno turističkog karaktera, kao što su interesne grupe, npr. partije, građanske inicijative, udruženja za zaštitu prirode, ali i stanovnici i/ili neturistička preduzeća locirana u turističkoj destinaciji.[33]

U makrodomenu turizma postoje problemi odnosno zadaci implementacije koji su, pre svega, vezani za organizacionu strukturu turizma unutar i između različitih nivoa, pri čemu se najčešće radi o usaglašavanju različitih kompetencija koje se odnose na implementaciju i razvoj marketinga. Javne ustanove, institucije turizma su u većini zemalja organizovane po federalnom principu, pri čemu svaki nivo ima različite zadatke za implementaciju i razvoj marketinga. U našoj zemlji promociju turizma obavljaju: Turistička organizacija Srbije (TOS), turistička organizacija autonomne pokrajine i turistička organizacija jedinice lokalne samouprave, a mogu obavljati i turističke organizacije regije koje osnivaju dve ili više jedinica lokalne samouprave (član 29 Zakona o turizmu).

TOS se bavi poslovima promocije turizma; koordinacije aktivnosti turističkih organizacija, privrednih i drugih subjekata u turizmu koji se neposredno i posredno bave promocijom turizma; pripremom i realizacijom godišnjih planova i programa promotivnih aktivnosti; organizovanja istraživanja turističkog tržišta za potrebe promocije turizma; obezbeđivanja informativno-propagandnog materijala, formiranja i razvijanja jedinstvenog turističko-informacionog sistema, osnivanja i organizovanja turističkih predstavništava u inostranstvu i informativnih centara u zemlji; saradnje sa NTO drugih zemalja, međunarodnim i regionalnim organizacijama u oblasti turizma; utvrđivanja jedinstvenih standarda uređenja, opreme i usluga u turističko-informativnim centrima; utvrđivanja programa postavljanja turističke signalizacije i druge aktivnosti kojima se obezbeđuje uspešno sprovođenje promocije turizma (član 33 Zakona o turizmu).

Iste ili slične aktivnosti obavljaju turistička organizacija autonomne pokrajine i jedinica lokalne samouprave na svojim nivoima. Njihovi zadaci implementacije sastoje se, pre svega, u sprovođenju ciljeva/zadataka/ mera višeg nivoa („odozgo”), ciljeva drugih domena/resora istog nivoa, kao i njihovog prosleđivanja nižim nivoima („nadole”) opštinama i pojedinačnim preduzećima, kao i stanovništvu mesta.

Organizacija marketinga u turizmu kod turističkih destinacija podrazumeva sagledavanje saradnje različitih preduzeća i domena.

5 ZADACI ALOKACIJE IMPLEMENTACIJE MARKETINGA

Drugi veliki domen implementacije marketinga obuhvata - pored zadataka organizacione implementacije - više zadataka tzv. parcijalnih dodataka. Većina ovih posmatranja odnosi se na angažovanje oskudnih resursa. Kao takvi relevantni resursi za implementaciju marketinga posebno će se obraditi: vreme, osoblje i finansijska sredstva, pri čemu između pojedinih resursa postoje uzajamni uticaji. Kao zadatak implementacije smatra se „sposobnost alokacije” određenog nosioca marketinga. Zadatak marketing menadžera sastoji se u tome da svoje vreme i vreme svojih saradnika i raspoloživa finansijska sredstva pametno raspodeli. „Izbalansiranost” u smislu obostranog prilagođavanja ciljeva i resursa je jedan od najbitnijih zadataka implementacije u procesu upravljanja marketingom. Za to su potrebna sprovođenja usaglašenih planiranja implementacije, koja po pravilu zahtevaju pojedinačne planove, ali i njihovo umrežavanje, za različite parcijalne funkcije: 1) planiranje vremena i njegovu implementaciju, 2) planiranje osoblja i njegovu implementaciju i 3) planiranje finansijskih sredstava i njegovu implementaciju.

6 ALOKACIJA VREMENSKIH RESURSA (PLANIRANJE VREMENA)

Faktoru vreme u okviru zadataka implementacije u turističkom marketingu pripada centralni značaj. Kao prvo, turizam je sam po sebi fenomen koji je veoma orijentisan na vreme, kao drugo, vremenski orijentisana posmatranja su od suštinskog značaja i u opštem procesu upravljanja marketingom. Konačno, i ostali zadaci alokacije kadrovskih i finansijskih resursa su tesno povezani sa vremenskim posmatranjem.[34]

Turistička putovanja su vremenski ograničene aktivnosti, koje se uz to objašnjavaju razlikom između radnog i slobodnog vremena. Važno načelo za mnoge turističke ponuđače je sezonsko ujednačavanje glavne i sporedne sezone, što dovodi do različitog oblikovanja ponuda za odgovarajuća sezonska vremena. Na primer, kupališta na obali koncentrišu svoju glavnu ponudu na letnje mesece i moraju da razviju sasvim različitu ponudu za vremena kada nije moguće kupanje. Slična vremenski

zavisna razmišljanja važe - sa obrnutim predznakom - za zimske sportove.

I u okviru vremena sezone, vreme je važan domen upravljanja u turizmu. Turizam se odvija u različitom stepenu u slobodnom vremenu i radnom vremenu kupca, što se mora posebno uvažavati pri sprovođenju osnovnih strategija i mera marketinga.

Putovanja u slobodnom vremenu koncentrišu se naročito na dnevno, nedeljno i godišnje slobodno vreme. Delom su od značaja i ostala „slobodna vremena” za specifične turističke ponude, kao što su npr. putovanja seniora (u slobodno vreme u životu) ili putovanja na lečenje (u - nedobrovoljno - bolešću uslovljeno slobodno vreme, npr. rehabilitacija posle udesa, shvaćeno kao „neradno vreme”. Većina ovih ponuda je prilagođena na odgovarajuća slobodna vremena, tj. ponuda:[35]

- za slobodno vreme krajem nedelje obuhvata nekoliko dana krajem nedelje (kratka putovanja),
- za slobodno vreme u godini obuhvata nekoliko nedelja (putovanje na godišnji odmor),
- za slobodno vreme seniora obuhvata nekoliko meseci („preko zime na Majorki”),
- za boravak na lečenju obuhvata 21 dan (stacionar i ambulatno lečenje).

S druge, strane, ova putovanja se rezervišu relativno dugo unapred pre početka putovanja, što ponuđaču omogućava visoku sigurnost planiranja. Odluka o putovanju na godišnji odmor većinom se donosi nekoliko meseci pre stvarnog početka putovanja, i kratka ili nedeljna putovanja se rezervišu nekoliko nedelja unapred.

Putovanja u radno vreme ili poslovna putovanja odvijaju se, pre svega, tokom radnih dana, a izuzetno tokom vremena godišnjih odmora. I ovde je neophodno različito planiranje vremena. Odgovarajuće ponude za poslovna putovanja se većinom odnose na radne dane sa povećanim odlaskom početkom nedelje i povratkom krajem radne nedelje. Shodno tome, davaoci takvih usluga (hoteli za poslovna putovanja, poslovna klasa nosioca prevoza) nisu krajem nedelje opterećeni sa onima koji putuju poslovno. Pored toga, za poslovna putovanja se većinom odlučuje u relativno kratkom roku i često nisu rezervisana. Ovo povećava rizik opterećenosti odgovarajućih ponuđača, što je povezano sa posebnom - višom - kalkulacijom cene („poslovna tarifa”, „Yield Management”).

I u upravljanju marketingom uopšte, faktoru vreme pripada veliki značaj. Razmatranja koja se odnose na vreme u marketing menadžmentu uopšte odnose se, pre svega, na sledeće oblasti:[36]

- kod ciljeva marketinga raspravlja se o vremenu u vezi sa hijerarhijom ciljeva, kao i prilagođa-

vanjem ciljeva (npr. analiza gepa je vremenski proces),

- u vezi sa različitim strategijskim mogućnostima marketinga isto tako razvijene su strategije vremena (Timing strategije), kod kojih je u prvom planu razmatranje, pre svega, pitanja momenta ulaska na tržište,

- vreme se sve više posmatra kao konkurentski faktor - a time isto tako i kao strategijska mogućnost - za marketing,

- i kod obrade odluke o kupovini, postupak odlučivanja se delom posmatra kao proces,

- kod primene, odnosno realizacije pojedinih instrumenata marketinga nalaze se razmatranja koja se odnose na vreme, pre svega imajući u vidu mere propagande, pri čemu se posmatra odlaganje delovanja propagande u odnosu na preduzete mere (tzv. odloženi efekat propagande).

Uprkos napred prikazanom velikom značaju upravljanja vremenom za marketing menadžment uopšte i za turistički marketing posebno, razmatranju vremenske implementacije ili tzv. „procesno orijentisane implementacije” poklanja se samo neznatna pažnja. Postojeći doprinosi implementaciji marketinga bave se, ako se uopšte i bave, samo vrlo površno i veoma skromno sa problemom procesualne implementacije marketinga. Preovlađuje statičko usmeravanje marketinga i implementacije marketinga. Pri tom su najvažniji zadaci u turizmu upravo procesi koji zavise od vremena i usluge koje se odnose na vreme. Vremenskoj implementaciji pripada veliki značaj, pre svega zbog nepostojanosti, prolaznosti turističke usluge kao konstitutivnog svojstva. Ako npr. mesta u avionu ili hotelu ne mogu da se adekvatno stave na raspolaganje u nekom određenom trenutku, ona „propadaju” i obećana usluga ne može da se realizuje. Marketing u turizmu i njegova implementacija je jednim suštinskim delom „Just-in-Time-Management” (JIT) i zadatak implementacije koji se odnosi na vreme. Radi se o procesno orijentisanom i dinamičkom menadžmentu samog resursa vreme, kao i vremenski orijentisanom alokaciji različitih drugih resursa (kao npr. kadrova i finansija).

U turizmu, gotovo sva turistička preduzeća moraju uskladiti njihove resurse prema vremenima sezone. U vezi sa tim, po pravilu, upravljanje vremenom je tesno povezano sa upravljanjem kapacitetom.[37] Različitim nosiocima turističkih usluga pripadaju različiti zadaci implementacije u vezi sa resursom vreme, kao i ostalim resursima koji zavise od vremena, u zavisnosti od pozicije u procesu ukupne turističke usluge. Alokacija faktora vreme, kao i implementacija ostalih resursa koji zavise od

vremena, mogla bi se prikazati kod različitih turističkih preduzeća na sledeći način:[38]

- **organizator putovanja:** problematika oblikovanja prospekata u zavisnosti od vremena, dovoljno kapaciteta za različita vremena sezone itd.

- **posrednik u putovanju:** od posrednika u putovanju se očekuje da može što je pre moguće da stavi na raspolaganje informacije o slobodnim kapacitetima. Ovde je od odlučujućeg značaja pristup kompjuterskim sistemima za rezervisanje (CRS). Ko može slobodna mesta za putovanja da stavi na raspolaganje kratkoročno i/ili u vreme špic sezone, ima time važnu konkurentsku prednost u odnosu na druge posrednike u putovanju.

- **oblast smeštaja:** preduzeća za smeštaj moraju da stave na raspolaganje dovoljno slobodnih kapaciteta u datom željenom trenutku. Ona, dalje moraju da oblikuju vremensko trajanje „uslužnog druženja” konzumenta i proizvođača, npr. 14-dnevni boravak. Planiranje vremena je opet tesno povezano sa planiranjem kapaciteta i dugoročnim i kratkoročnim oblikovanjem opterećenja kapaciteta (vidi Yield Management).

- **oblast prevoza:** tačnost kod usluga prevoza je suštinski elemenat usluge i kvaliteta. Zakašnjenje se smatra „lošim ispunjenjem” i vodi ka reklamaciji kupaca. Dalje, trajanje putovanja („brzina”) se može koristiti kao moguća konkurentska prednost. Isto tako, tokom usluge prevoza oblikuju se višesatni kontakti kupaca.

- **turistička mesta/destinacije:** vremenska implementacija za turistička mesta se odnosi, pre svega, na oblikovanje vremena sezone: savladavanje tendencijski prekomerne tražnje u vremenu špic sezone, ujednačavanje vremena van sezone itd. Pored toga, kao dalji elemenat oblikovanja smatra se vreme boravka: razne vrste manifestacija, priredbi, noćnih programa itd. Blagovremena propaganda je važan zadatak vremenske implementacije i za turistička mesta, npr. tokom sajmova, štampanje i slanje prospekata itd. Dalje, u vezi sa različitim merama marketinga u oblasti infrastrukture treba rešiti niz vremenski zavisnih važnih zadataka u fazi implementacije.

- **ostala planiranja vremena za turističku prirodu: događaji** se većinom smatraju kao jednokratni, odnosno ponovni događaji (sajmovi, priredbe). Ovaj vremenski aspekt „jednokratnost ili retkost” se smatra kao zadatak oblikovanja i sprovođenja marketinga događaja i vremenske implementacije koja je sa time povezana. **Sajmovi i izložbe** za većinu turističkih preduzeća slove kao važni zadaci vremenskog planiranja i implementacije. Shodno tome, aktivno ili pasivno učešće na sajmu (pla-

niranje sajma) u marketingu u turizmu ima visoku poziciju, pri čemu su od značaja kako učestalost tako i vrsta sajma.

7 ALOKACIJA KADROVSKIH RESURSA (PLANIRANJE KADROVA)

Drugo veliko područje zadataka alokacije su pitanja implementacije koja se odnose na kadrovske resurse, koji se označavaju i kao *upravljanje ljudskim resursima* (Human Resource Management). Uslužna delatnost kao što je turizam je u velikoj meri zavisna od dovoljnog broja kvalifikovanog osoblja u pravom momentu na pravom mestu. Pitanja kadrovske politike su relativno često obrađivana u marketingu, mada većinom ne primarno kao zadatak implementacije. Otuda je kadrovska politika - upravo u turizmu - važan deo politike proizvođača. Shodno tome, kao zadaci implementacije marketinga, imajući u vidu upravljanje ljudskim resursima, postoje dva - delom veoma različita - zadatka implementacije:[39]

- *zadatak kvalitativne implementacije* unutar ljudskih resursa, što obuhvata posebno implementaciju vrednosti kulture preduzeća kod različitih saradnika, kao i oblasti. Upravo u turizmu ovom zadatku pripada veliki značaj, ako se ima u vidu spremnost za pružanje usluge, uslužni mentalitet i brojni kao i intenzivni kontakti sa kupcima.

- *zadatak kvantitativne implementacije* ljudskih resursa, ovde pre svega - tradicionalno - planiranje kadrova kao zadatak alokacije, sa različitim parcijalnim područjima pribavljanja kadrova, vođenja kadrova i razvoja kadrova.

O ovim zadacima implementacije već je delom bilo reči kod lične prodaje, a o ljudskim resursima kao elementu (turističke) usluge vidi više u [40]. Stoga ćemo u nastavku izlaganja najpre ukazati na neke specifičnosti pri implementaciji marketinga u oblasti usluga imajući u vidu personalni nivo implementacije, a potom na implementaciju i upravljanje promenom, odnosno kako se ljudi adaptiraju na promenu.

7.1 Specifičnosti personalnog nivoa implementacije u uslugama

Ako se ima u vidu *personalni nivo implementacije*, onda se mogu javiti sledeće specifičnosti u implementaciji marketinga usluga:[41]

- Zbog *integracije eksternog faktora*, kupci i zaposleno osoblje davaoca usluga su u višestrukom direktnom kontaktu. Personalno orijentisani instrumenti implementacije imaju tako direktan uticaj na

ponašanje (eksternih) kupaca - i time na uspeh preduzeća - kao i u domenu materijalnih dobara.

- Neophodnost permanentne pripravnosti *uslužnog potencijala* implicira zahtev stvaranja, održavanja i stalnog poboljšanja *potencijala sposobnosti zaposlenih* u uslužnom preduzeću.

- Zbog *neopipljivosti* usluga zaposleno osoblje davaoca usluga se često posmatra kao *surogat same usluge*. Shodno tome, njihov nastup i njihovo pojavljivanje je centralni kriterijum za odluku o kupovini i ocenu usluge od strane kupca.

Materijalizacija potencijala sposobnosti se, pored angažovanog osoblja, može dalje ostvariti putem oblikovanja *fizičke opremljenosti*, na primer u obliku zgrada, prostora ili (uslužne) odeće. Ovi aspekti su deo *kulture preduzeća* koja deluje prema spoljnjem svetu, pri čijem se oblikovanju isto tako snažno uzimaju u obzir kao i kod industrijskih preduzeća, pošto su za kupce uslužnih preduzeća ovi faktori potencijala, po pravilu, vidljivi.

Oblikovanje *kulture i strukture preduzeća* treba da garantuje posebne zahteve u vezi sa fleksibilnošću procesa usklađivanja. *Nemogućnost skladištenja* usluga uz istovremenu *nemogućnost prevoza* uslovljavaju intenzivnu koordinaciju između proizvodnje i tražnje za uslugama, posebno pri visokom intenzitetu distribucije.

Veliki značaj faktora čovek za implementaciju marketinga usluga mora se imati u vidu i pri *oblikovanju sistema menadžmenta*: u poređenju sa domenom materijalnih dobara, na značaju dobijaju sistemi koji se odnose na osoblje tj. *sistemi dobijanja informacija, vođenja i kontrole koji su orijentisani na zaposlene i kupce* u odnosu na klasične instrumente kontrole na bazi računovodstva koje je orijentisano na troškove. Ovo se pokazuje ne na kraju i u tome što mnoga uslužna preduzeća poslednjih godina pojačano investiraju u CRM sisteme, koji omogućavaju individualizovano upravljanje i kontrolu odnosa sa kupcima.

Pri *specificiranju globalnih strategijskih namera* u vezi sa opštim razumevanjem marketinga ne mogu se identifikovati nikakve posebnosti u sadržaju u domenu usluga. Marketing je, prema tome, ne samo klasična funkcija preduzeća, nego i sveobuhvatna filozofija preduzeća, koja treba da se odnosi i doživi od svih zaposlenih i rukovodećih snaga.

7.2 Implementacija i upravljanje promenom

Menadžeri mogu koristiti niz pristupa u sprovođenju strategije marketinga i motivisanju zaposlenih da obavljaju aktivnosti implementacije. Ti pristupi

implementaciji marketinga su: implementacija putem komande, implementacija putem promene, implementacija putem konsenzusa i implementacija kao organizaciona kultura. Ovde će se obraditi samo implementacija putem promene.[42]

Implementacija nove strategije može ostaviti duboke posledice na ljude u preduzeću. Ona je obično povezana sa potrebom ljudi da se adaptiraju na **promenu**. Kultivacija promene je, prema tome, veoma važan sastavni deo uspešne implementacije.[43]

Malo njih će osporiti da menadžeri danas posluju u klimi promena, kako internih tako i eksternih, u njihovim organizacijama. To zahteva od menadžera usluga da budu fleksibilni i svestrani, spremni na prilagođavanje promenljivim potrebama i okruženju. Mnoge studije o tome kako organizacije mogu uspešno da se adaptiraju i izvuku korist od promene naglašavaju značaj „agenta promene” ili menadžera promene. Agenti promene bi se mogli podeliti u tri kategorije: „generatori promene” (odmrzivači), „sprovodioci promene” (izmenjivači) i „prihvatioci promene” (ponovni zamrzivači). **Generatori promene** imaju inicijalni zadatak da motivišu za promenu. Oni obično rade van organizacije i njihova uloga je da kažu organizaciji da mora da se promeni ukoliko želi da opstane. Kada organizacija prihvati ovu odluku, onda je faza odmrzavanja završena i potreban je novi tip agenta promene, sprovodilac promene, za drugu fazu. **Sprovođioci promene** mogu da obuhvataju ljude u i van organizacije. Kada se dođe u finalnu fazu, proces ponovnog zamrzavanja, uspeh zadnje promene zavisice od obaveze i sposobnosti **prihvatilaca promena** da prihvate i zadrže promenjeno ponašanje. Bez motivacije za promenu, neće doći do implementacije promene.[44]

Od koristi je da se shvate emocionalne faze kroz koje ljudi prolaze kada se suoče sa neprijatnom promenom. Ove faze su poznate kao **kriva tranzicije** i prikazane su na slici 16-10.

1. Paraliza. Prva reakcija je obično šok. Enormnost posledica dovodi do osećanja poraza, nemoći, beznadežnosti i usamljenosti. Spoljni simptomi obuhvataju muk i izostanak javnog reagovanja. Vesti da će se prodavci na terenu zameniti sa telemarketing timom verovatno da izaziva paralizu kod prodavaca na terenu.

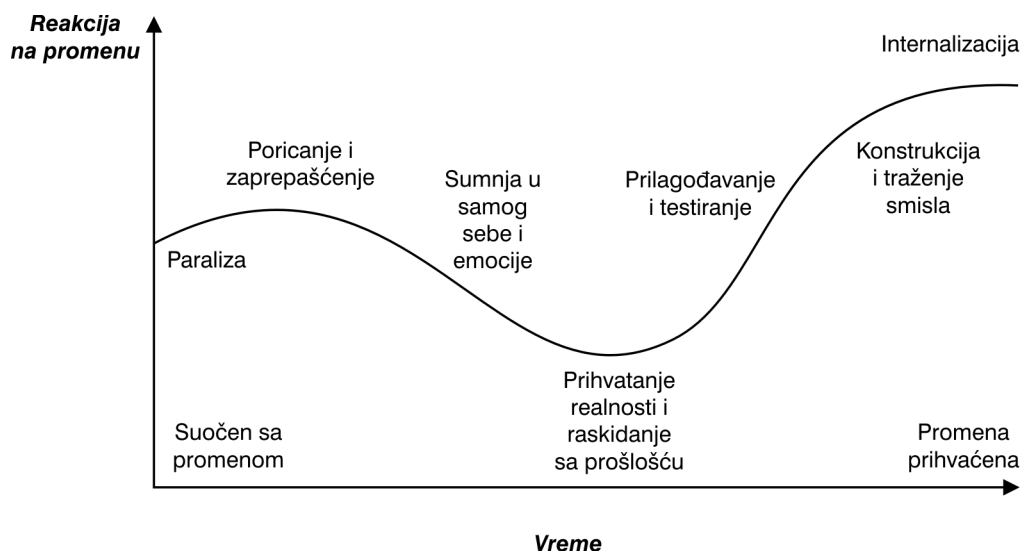
2. Poricanje i zaprepašćenje. Demantovanje i zaprepašćenje mogu da uslede posle paralize vodeći do trivijalizacije vesti, demantujući je ili okrećući stvar na šalu. Cilj je da se minimizira psihološki uticaj promene. Vesti o otpuštanju prodavaca na terenu mogu se primiti sa krajnjim zaprepašćenjem i sentimentom u stilu „To nam oni neće nikada uraditi”.

3. Sumnja u samog sebe i emocije. Kako izvesnost pojave postaje sve očiglednija, tako lična osećanja neizvesnosti mogu da rastu. Javlja se osećanje nemoći, gubitka kontrole: pojedinac ne vlada situacijom. Verovatna reakcija je gnev: i kao pojedinci i kao grupa prodavci će verovatno iskaliti svoj gnev i frustraciju na menadžment.

4. Prihvatanje realnosti i raskidanje sa prošlošću. Prihvatanje se karakteriše tolerisanjem nove realnosti i raskidanjem sa prošlošću. Ovo se verovatno događa kada su emocije na niskoj tački, ali je i početak uzlaznog talasa kada se raskine sa lagodnim stavovima i ponašanjima i prihvati potreba za borbu sa promenom. U primeru prodavaca, prodavci će se navići na činjenicu da više neće posećivati određene kupce i primati određenu platu.

5. Prilagođavanje i testiranje. Kako se ljudi prilagođavaju na promenu postaju energičniji i po-

Slika 16-10 Kriva tranzicije[45]



činju da testiraju nova ponašanja i pristupe životu. Ispituju se i ocenjuju alternative. Klasičan slučaj je razvedena žena koja počinje ponovo da izlazi na sastanke. Ova faza je opterećena sa ličnim rizikom, kao u slučaju razvedene žene koja se još jednom razočarala, što dovodi do gneva i frustracija. Prodavci mogu razmotriti neki drugi posao prodaje, postati deo telemarketing tima ili sasvim napustiti prodaju.

6. Konstrukcija i traženje smisla. Kako emocije ljudi postaju mnogo više pozitivne i oni sami osećaju da su se uhvatili u koštac sa promenom, oni nastoje da jasno shvate novu situaciju. Prodavci mogu doći do zaključka da postoje mnoge druge stvari u životu do da rade kao prodavci za svoju bivšu firmu.

7. Internalizacija. Poslednja faza je tamo gde osećanja dosežu novu visinu. Promena je u potpunosti prihvaćena, prilagođavanje je završeno, a i ponašanje se promenilo. Ponekad se to odražava u izreci kao „To je bila najbolja stvar koja je mogla da mi se desi”.

7.3 Ciljevi implementacije marketinga i promena

Glavni cilj implementacije marketinga i promene sa strategijskog aspekta je uspešno ostvarivanje plana marketinga. To može da uključi: 1) dobijanje podrške od ključnih donosilaca odluka u preduzeću za predloženi plan (i prevazilaženje opozicije drugih), 2) dobijanje potrebnih resursa (npr. ljudi i novca) da bi bili sposobni za sprovođenje plana, 3) dobijanje obaveze pojedinaca i sektora u preduzeću koji su uključeni u prvu liniju implementacije (npr. zaposlenih u marketingu, prodaji, servisu i distribuciji), 4) pridobijanje saradnje drugih sektora koja je potrebna za sprovođenje plana (npr. proizvodnje i IR).[46]

Za neke ljude, ciljevi i ostvarivanje plana su u skladu sa njihovim ciljevima, interesima i gledištima; od njih je lako dobiti podršku. Ali će verovatno biti drugih koji su uključeni u implementaciju, od kojih se ne može tako lako i brzo dobiti podrška. Oni su gubitnici ili neutralci. Gubitak može biti u formi nižeg statusa, težeg života ili smanjena plate. Neutralci će imati balansirane dobiti i gubitke. Od nekih gubitnika nije realno nikada očekivati podršku, drugi mogu biti podložni ubeđivanju, dok neutralci mogu biti spremni da podrže promenu.

Šta može da znači podrška? Stepene (merdevine) podrške se mogu rangirati od potpunog suprotstavljanja (opozicije) do potpunog obavezivanja: opozicija → otpor → popuštanje → prihvatanje → obavezivanje.[47]

Stav direktne *opozicije* zauzimaju oni koji mnogo gube implementacijom strategije marketinga i koji veruju da imaju političku snagu da zaustave predloženu promenu. Opozicija je otvorena, direktna, konfliktna i snažna.

Sa *otporom*, opozicija je manje otvorena i može imati pasivniju formu kao što je taktika odlaganja. Možda zbog nedostatka snažne baze moći, ljudi nisu spremni da pokažu otvoreno neprijateljstvo, ali je ipak njihova namera da spreče proces implementacije. Neki od oblika otpora su: kritika specifičnih detalja plana, sporo reagovanje na zahteve, sugestije da se sredstva negde mogu bolje upotrebiti, argumenti da su predlozi suviše ambiciozni, nastojanja da se odluka odloži u nadi da će predlagač izgubiti interes, napadi na integritet predlagača sa glasinama i aluzijama itd.

Popuštanje znači da ljudi deluju u skladu sa planom, ali bez mnogo entuzijazma ili oduševljenja. Oni prihvataju potrebu da se prilagode, ali nisu ubeđeni da je plan najbolji put koji treba slediti. Ove rezerve ograničavaju dužinu perioda do kojeg su spremni da ostvare njegovu uspešnu implementaciju.

Viši nivo podrške se ostvaruje kada ljudi *prihvate* vrednost plana i aktivno nastoje da ostvare njegove ciljeve. Njihove misli se mogu pridobiti, ali u njihovim srcima nema žara, ograničavajući tako stepen njihove motivacije.

Obavezivanje je konačan cilj uspešnog programa implementacije. Ljudi ne samo da prihvataju vrednost plana, nego se i obavezuju za obezbeđivanje njegovog uspeha. Pridobijeni su i srca i duše, što vodi snažnom uverenju, entuzijazmu i oduševljenju.

7.4 Prepreke u implementaciji marketing koncepta

Marketing koncepcija i njeno realizovanje u preduzeću i na tržištu nije jednostavno mehanički postupak, koji se odvija „pritiskom na dugme”. Da bi se sprovela marketing koncepcija, potrebno je njeno prihvatanje, razumevanje i spremnost od svih zaposlenih u preduzeću. Implementacija marketing koncepcije ne znači u osnovi ništa drugo do „omogućiti konceptu da funkcioniše”. To, u principu, pretpostavlja sledeće *ljudske elemente* (faktore ponašanja): *razumevanje, prihvatanje, identifikovanje, sposobnost za rad i spremnost za rad*.

To, drugim rečima, znači, da svi zaposleni u preduzeću moraju razumeti *smisao, ulogu i značaj* marketinga i marketing koncepcije specifične za njihovo preduzeće. To dalje pretpostavlja buđenje odgovarajuće svesti kod svih zaposlenih u svim

oblastima i na svim nivoima preduzeća. Spremnost za implementaciju neke koncepcije uslovljena je dakako ne samo njenim razumevanjem, nego i njenim prihvatanjem i ne najzad identifikacijom sa njom. Time postaje sasvim jasno koliko je uspeh realizacije neke koncepcije zavisao od sveobuhvatnog komuniciranja njenog sadržaja. Zato se ovde može govoriti i o osnovnim pitanjima *internog* marketinga.

Pored generalne motivacije svih zaposlenih u preduzeću, kao bitna pretpostavka za sprovođenje marketing koncepcije smatra se i nužna *sposobnost (kvalifikacija) zaposlenih za posao*, kao i njihova ispoljena *spremnost za rad*. Ovim su dotaknuta osnovna kadrovska pitanja, naime izbor saradnika usmeren na koncepciju, kao i njihovo stalno usavršavanje.

Postoji nekoliko ličnih i organizacionih barijera koje *otežavaju implementaciju* marketing koncepcije: 1) visoki troškovi rešenja, 2) nekvantificirajuće koristi, 3) lične ambicije, 4) sistemi nagrađivanja i 5) razlika između onoga što se kaže i onoga što se uradi.[48]

7.5 Motivisanje ljudi u marketingu

Osnovna postavka teorije motivacije je da je ponašanje pod uticajem sistema nagrađivanja. Uspeh u poslu zavisi od toga kako su motivisani ljudi u firmi da rade ono što je neophodno za uspeh. Nažalost, niko nikada nije došao sa skupom jednostavnih, nepogrešivih pravila o tome kako motivisati ljude. Glavni razlog za to je što su ljudi individualci. Ono što vi možete smatrati poželjnom nagradom za kvalitetan rezultat, to za nekog drugog može biti od male važnosti. Kreiranje programa koji će da motiviše svakog u sektoru marketinga da teži ka ciljevima sektora nije jednostavan zadatak. Mada menadžeri koriste široku lepezu metoda da motivišu ljude, većina programa pokriva sledećih pet područja:[49]

1. Identifikovanje ciljeva. Individualna motivacija počinje sa razumevanjem cilja koji pokušavate da ostvarite. Svaki zaposleni mora da razume ciljeve firme, sektora i službe. Bez ovog shvatanja, neće uspeti nastojanja za motivisanje zaposlenih. Kada zaposleni shvataju ciljeve firme i sektora, osećaju se delom veće ideje i spremni su da ulože svoje napore.

2. Obezbeđenje sredstava za ostvarivanje ciljeva. Od zaposlenih se ne mogu očekivati ostvarenja bez resursa. Obaveza je menadžmenta da obezbedi sredstva - autoritet, opremu, novac i bilo koje druge potrebne resurse - da bi se obavio posao.

3. Vezivanje nagrađivanja za ostvarivanje ciljeva. Novac je jedna od osnovnih nagrada za priznavanje superiornih rezultata. Bonusno nagrađivanje onih koji ostvaruju visoke rezultate može biti supstancijalni deo plate uspešno zaposlenih, ponekad čak 20 ili 25%. Mnoge firme priznaju da nagrade koje nemaju novčanu komponentu mogu biti isto tako važne u motivisanju ljudi da rade.

4. Biti fer. Uočavanje važnosti korektnosti i biti jednak sa zaposlenima ima smisla iz tri razloga. Prvo, to je etički; većina ljudi ima snažan osećaj o tome šta je pravo i pogrešno i prema tome se ponaša. Drugo, to je produktivno. Ljudi koji ne moraju da brinu o fer tretmanu, mogu da se koncentrišu na svoj posao. Treće, neke forme nefer pritisaka su protiv zakona.

5. Obezbeđivanje modela uloge za ponašanje radnika. Ako zaposleni u firmi veruju da njihovi supervizori ne podržavaju politiku firme i ne slede procedure firme, onda oni gube svoju motivaciju. Ova vrsta razmišljanja može da utiče na ljude na svakom nivou u organizaciji. Preduzeće koje želi da motiviše svoje zaposlene, mora da obezbedi snažan model uloge. Svaki supervizor ima obavezu da se ponaša na način koji predstavlja pozitivan primer koji zaposleni treba da slede.

7.6 Komuniciranje unutar organizacije

Cilj komuniciranja u sektoru marketinga je da se shvati šta dovodi do željene akcije. U poslu, ciljevi i zadaci koje je usvojio menadžment moraju se shvatiti od svih u organizaciji. Ako sistem funkcioniše, informacije se moraju kretati napred i nazad kroz sistem. Menadžeri marketinga moraju biti sposobni da komuniciraju sa menadžmentom na najvišem nivou, kako bi bili sigurni da je program marketinga usmeren ka ostvarivanju ukupnog cilja firme. Komuniciranje marketinga sa ostalim jedinicama u firmi je veoma važno za uspešno ostvarivanje plana. Postoji bitna zavisnost između marketinga, proizvodnje, IR i finansija; komuniciranje između ovih grupa je potrebno da bi ostvarile njihove kolektivne zadatke. I unutar sektora marketinga, komunikacija između ljudi iz prodaje, propagande i istraživanja marketinga je neophodna, kao i komunikacija sa spoljnim strankama, kao što su kupci i članovi sistema distribucije.

1. Klima komuniciranja. Uspešno komuniciranje počinje sa klimom u kojoj sistem komuniciranja mora da funkcioniše. Takve klime se protežu od otvorenog sistema komuniciranja koji olakšava tok potrebnih informacija do onih zatvorenih, u kojima sektori i službe ljubomorno čuvaju informacije. Kada informacije teku slobodno, ostvarivanje ciljeva

va je verovatnije i minimizira se nepotrebna konkurencija za resurse između sopstvenih jedinica firme.

Firme govore o njihovim *politikama otvorenih vrata*. To upravo znači kako i samo ime kaže, da su ljudima u organizaciji otvorena vrata. Zaposleni se ohrabruju da iznesu svoja mišljenja menadžerima, a menadžeri se trude da ih objektivno saslušaju. Međutim, politika otvorenih vrata je dvosmerna ulica. Menadžeri prvo moraju da kreiraju sredinu u kojoj će se zaposleni osećati lagodno postavljajući pitanja, čineći sugestije i kritikujući odluke sa kojima se ne slažu. S druge strane, zaposleni onda moraju preuzeti odgovornost da razgovaraju sa njihovim menadžerima. Dobri menadžeri žele da čuju šta njihovi zaposleni imaju da kažu.[50]

2. Horizontalni i vertikalni tokovi informacija. Međuzavisnost funkcija unutar preduzeća zah-teva da informacije teku horizontalno između jedinica firme i vertikalno od vrha do dna organizacije i obrnuto. Trebalo bi da postoji put komunikacija kojim zaposleni na najnižoj lestvici merdevina preduzeća mogu da komuniciraju sa predsednikom firme, ako je neophodno. Slično, komunikacija od izvršnog nivoa do svih zaposlenih treba da bude moguća kroz sistem organizovanih vertikalnih i horizontalnih tokova. Ne bi trebalo da postoje prepreke za komunikacije koje potiču iz jedne jedinice firme koje se odnose na osobu u drugoj jedinici. Ovo može izgledati prilično jednostavno, ali takvo komuniciranje zavisi od ljudi u firmi, koji shvataju značaj informacija i preuzimaju obavezu da osiguraju da one budu na raspolaganju svakom zaposlenom kada je potrebno da bi obavio posao.[51]

8 ALOKACIJA FINANSIJSKIH RESURSA (FINANSIJSKO PLANIRANJE)

Treća oblast zadatka alokacije u vezi sa implementacijom marketinga je planiranje finansijskih resursa. Finansijskom planiranju pripada, istina, odlučujući značaj za implementaciju marketinga, jer bez finansijskih sredstava - u pravom trenutku, u neophodnom obimu ne mogu se konačno sprovesti predlozi marketinga. Pa ipak, u marketingu finansijsko planiranje se veoma retko posmatra specijalno u direktnoj vezi sa implementacijom marketinga. Ranije smo već ukazali na suprotnost interesa između marketinga i finansija. Pa ipak, centralni zadatak savremenog upravljanja marketingom je da oblikuje kratkoročno i dugoročno finansijsko planiranje putem odgovarajućih mera i da ga na odgovarajući način koristi u fazi implementacije. Pri tom su zadaci i mogućnosti implementacije različiti kako u odnosu na kratkoročno i dugoročno

finansijsko planiranje, tako i u odnosu na finansijske izvore - privatne ili javne.

Dugoročni finansijski plan daje pregled dugoročne situacije prihoda i rashoda preduzeća i time o rezultatu preduzeća i uspehu preduzeća. Samo kada su dugoročni prihodi veći od dugoročnih rashoda, preduzeće se može uspešno održati na tržištu. Dugoročna finansijska razmatranja posmatraju opšti finansijski razvoj preduzeća. Ona predstavljaju osnovu za ekspanziju ili kontrakciju preduzeća i određuju dugoročnu investicionu politiku. Zadatak marketinga u vezi sa dugoročnim finansijskim planiranjem je povećanje prodaje i/ili preraspodela prodaje (nove ciljne grupe, sezonska raspodela itd.), pri čemu je zadatak marketinga da ove razvoje odgovarajuće potvrdi (dokaže).

Pored dugoročnog, važno je i *kratkoročno finansijsko planiranje*. Ono se većinom označava kao planiranje likvidnosti. Njegov cilj je da uskladi prihode i plaćanja. Za ocenu situacije interne likvidnosti koristi se metod novčanog toka (Cash Flow), koji obuhvata priliv i odliv novca. Marketing se opet može usmeriti na to da utiče na relacije novčanog toka, dakle da se ostvare vremenske i po vrsti promene likvidnosti.

Javno finansiranje koncepta turizma, planova razvoja turističkih mesta, turističke propagande, učesća na sajmovima, skupova, sportskih i kulturnih priredbi su samo neki od primera za mogućnosti javnog pospešivanja turizma.

9 IMPLEMENTACIJA MARKETINGA S OBZIROM NA INTERESNE GRUPE

Treća velika oblast implementacije obuhvata zadatke usklađivanja marketinga sa različitim interesnim grupama. Upravljanje interesnim grupama nije samo turistički fenomen. Preduzeća moraju pri razvoju i sprovođenju svojih mera marketinga uvažavati ove interesne grupe. Interesne grupe se mogu podeliti po različitim kriterijima: u i van preduzeća, tržišno i netržišno orijentisane, organizovane i neorganizovane interesne grupe.

KRATAK PREGLED SADRŽAJA GLAVE

Implementacija marketinga je proces kroz koji se planovi marketinga prevode u zadatke za akciju i obezbeđuje da se takvi zadaci obave na način kojim se ostvaruju ciljevi utvrđeni planom. Strategija marketinga se bavi pitanjima šta treba da se dogodi i zašto treba da se dogodi. Implementacija se usmerava na akcije: ko je odgovoran za različite aktivnosti, kako treba da se izvrši strategija, gde će se stvari dogoditi i kada će se akcija dogoditi. Mena-

džeri formulišu strategije marketinga da bi iskoristili nove mogućnosti, izbegli opasnosti iz okruženja, iskoristili snage i izbegli slabosti preduzeća. Mada je implementacija posledica strategije, implementacija takođe utiče na strategiju i treba da formira deo procesa formulisanja strategije. Strategija koju firma odabere ima efekat na njene akcije, i te akcije imaju recipročni efekat na strategiju. Stvar je jasna: strategija, bez obzira kako dobro zamišljena sa aspekta kupca, neće uspeti ako ljudi nisu sposobni da izvrše neophodne zadatke koji omogućavaju neometano funkcionisanje strategije na tržištu. Implementacija utiče na izbor strategije marketinga, a strategija marketinga određuje implementaciju marketinga.

Prva oblast implementacije marketinga, koja je i u literaturi najčešće i uglavnom detaljno obrađena, je integracija marketinga u strukturu celog preduzeća. Pri tom se govori o organizaciji marketinga, organizaciji službe za marketing ili uopšteno o strukturi i sistemu menadžmenta odnosno organizacije. U praksi su većinom date postojeće organizacione strukture, tako da je zadatak implementacije marketinga da integriše marketing u postojeće organizacione strukture ili postojeće strukture prilagoditi zahtevima marketinga. Ređe je moguće formiranje potpuno nove organizacije turističkog marketinga.

Ukoliko bi se uopštilo postojeće iskustvo, mogle bi se izdiferencirati četiri forme organizacije aktivnosti marketinga: po funkcijama, po proizvodima (uključujući po organizacionim jedinicama sa posebnim proizvodnim programom), po tržištima (teritoriji ili geografiji) i po kupcima. Međutim, teško je naći potpuno čiste forme - često dolazi do kombinovanja dva ili više kriterija.

Pored klasičnih formi organizacije marketinga, u novije vreme raspravlja se o nekoliko novih principa organizacije. U okviru ovih formi organizacije iskristalisali su se poslovni procesi i projekti kao kriteriji za oblikovanje organizacije u preduzeću (organizacija poslovnih procesa odnosno organizacija projekta). Pored toga, novo je bavljenje sa fenomenom modularnog i virtuelnog preduzeća. Pri tom se modularna organizacija odnosi na organizaciono uređenje unutar preduzeća, dok je kod virtuelnog preduzeća u prvom planu zamisao mreže od više preduzeća. Na kraju, javlja se jedna forma saradnje - menadžment kategorije proizvoda, koja ukazuje na nove puteve organizacione saradnje proizvođača i trgovine. Dva dalja nova organizaciona koncepta su samoorganizacija i „organizacija koja uči”.

Drugi veliki domen implementacije marketinga - pored zadataka organizacione implementacije - obuhvata angažovanje resursa: vreme, osoblje i finansijska sredstva, pri čemu između pojedinih resursa postoje uzajamni uticaji. Kao zadatak implementacije smatra se „sposobnost alokacije” određenog nosioca marketinga. Zada ak marketing menadžera sastoji se u tome da svoje vreme i vreme svojih saradnika i raspoloživa finansijska sredstva pametno raspodeli. „Izbalansiranost” u smislu obostranog prilagođavanja ciljeva i resursa je jedan od najbitnijih zadataka implementacije u procesu upravljanja marketingom. Za to su potrebna sprovođenja usaglašenih planiranja implementacije, koja po pravilu zahtevaju pojedinačne planove, ali i njihovo umrežavanje, za različite parcijalne funkcije: 1) planiranje vremena i njegovu implementaciju, 2) planiranje osoblja i njegovu implementaciju i 3) planiranje finansijskih sredstava i njegovu implementaciju.

PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBU

1. Objasnite odnos između dobrog i lošeg planiranja i implementacije.
2. Navedite zadatke, kriterijume i faktore oblikovanja organizacije marketinga.
3. Analizirajte osnovne forme organizacije marketinga.
4. Opišite proces evolucije marketing sektora u jednom lancu hotela i kod jednog avio-prevoznika.
5. Analizirajte prednosti i nedostatke klasičnih i novih formi organizacije marketing sektora.
6. Objasnite alokaciju vremenskih resursa u turizmu.
7. Prikažite alokaciju ljudskih resursa u nekom hotelu ili u turističkoj agenciji.
8. Analizirajte krivu tranzicije, motivaciju ljudi u marketingu i prepreke u implementaciji marketing koncepta.
9. Kako biste alocirali raspoloživa finansijska sredstva u jednom restoranu?

LITERATURA

1. Jobber, D. (2001), *Principles and Practice of Marketing*, Third Edition, McGraw-Hill Book Company, London, str. 645; Jobber, D. (2004), *Principles and Practice of Marketing*, 4th edition, McGraw-Hill Book Company, London, str. 752.
2. Kotler, P. (2000), *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 695; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, Twelfth Edition, Pearson - Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 715; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), *Marketing Mana-*

- gement, Twelfth Edition, Pearson - Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 640; Kotler, P. and Armstrong, G. (2008), *Principles of Marketing*, Twelfth Edition, Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 53; Kotler, P. and Armstrong, G. (2012), *Principles of Marketing*, Twelfth Edition, Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 54.
3. Jobber, D. (2001), str. 645; Jobber, D. (2004), str. 753.
 4. Bonoma, T. V. (1984), Making your marketing strategy work, *Harvard Business Review*, March-April, str. 72; Drummond, G., Ensor, J. and Ashford, R. (2008), *Strategic Marketing: Planning and Control*, Third edition, Oxford, str. 258; Meffert, H. / Burmann, C. Kirchgeorg, M. (2012), *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 11., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag / Springer, Wiesbaden, str. 777.
 5. Ferrell, O. C. and Hartline, M. D. (2011), *Marketing Strategy*, Fifth Edition, South-Western, Cengage Learning, Mason, Ohio, str. 325-327.
 6. Freyer, W. (2009), *Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich die Tourismuswirtschaft*, 6., überarbeitete und ergänzte Auflage, Oldenbourg Verlag, München, str. 639-660.
 7. Holloway, J. C. (2004), *Marketing for Tourism*, Fourth edition, Prentice Hall - Financial Times - Pearson Education, Harlow, England, str. 48.
 8. Meffert, H. (1998), *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 8., vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 976.
 9. Isto.
 10. Meffert, H. (1998), str. 977; Bruhn, M. (2004), *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 7., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 279-280; Bruhn, M. (2009), *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 9., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 281; Bruhn, M. (2010), *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 10., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 281-282; Bruhn, M. (2012), *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 11., überarbeitete Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, str. 281-282; Tomczak, T./ Kuss, A./Reinecke, S. (2009), *Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung*, 6., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 283-284.
 11. Meffert, H. (1998), str. 977; Kreutzer, R. T. (2013), *Praxisorientiertes Marketing: Grundlagen - Instrumente - Fallbeispiele*, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer - Gabler, Wiesbaden, str. 458.
 12. Bovée, C. L. and Thill, J. V. (1992), *Marketing*, McGraw-Hill, Inc., New York, str. 625-628.
 13. Freyer, W. (2009), str. 662.
 14. Meffert, H. (1998), str. 981.
 15. Milisavljević, M. (2001), *Marketing*, dvadeseto izmenjeno izdanje, „Savremena administracija”, Beograd, str. 449.
 16. Isto.
 17. Freyer, W. (2009), str. 663.
 18. Kotler, P. (2000), str. 685-686; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 699-700; Kotler, P. and Keller, K. L. (2012), str. 626.
 19. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (1997), Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (1997), *Marketing*, achtzehnte, durchgesehene Auflage, Duncker & Humblot, Berlin, str. 998.
 20. Kinneer, T. C. and Bernhardt, K. L. (1986), *Principles of Marketing*, Second Edition, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, str. 643.
 21. Isto.
 22. Cunningham, W. H. and Cunningham, I. C. M. (1981), *Marketing - A Managerial Approach*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, str. 577.
 23. Meffert, H. (1998), str. 995.
 24. Bovée, C. L. and Thill, J. V. (1992), str. 633-634.
 25. Meffert, H. (1998), str. 999.
 26. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 10., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, str. 779; Freyer, W. (2009), str. 668-669.
 27. Meffert, H. (1998), str. 1000.
 28. Isto, str. 1001.
 29. Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), str. 701.
 30. Meffert, H. (1998), str. 1001.
 31. Isto.
 32. Becker, J. (1998), *Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Management*, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, str. 856.
 33. Freyer, W. (2009), str. 672-673.
 34. Isto, str. 688-697.
 35. Isto, str. 689.
 36. Isto, str. 691.
 37. Vidi: Senić, R. i Senić, V. (2008), *Menadžment i marketing usluga*, „Prizma”, Kragujevac, str. 421-439.
 38. Freyer, W. (2009), str. 695-696.
 39. Isto, str. 699.
 40. Senić, R. i Senić, V. (2008), str. 471-491.
 41. Meffert, H. / Bruhn, M. (2000), *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden*, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 503-504; Meffert, H. / Bruhn, M. (2006), *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden*, Mit Fallstudien, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 688-691.
 42. Ferrell, O. C. and Hartline, M. D. (2011), str. 333-337
 43. Jobber, D. (2001), str. 649; Jobber, D. (2004), str. 757.
 44. Gilmore, A. (2003), *Services, Marketing and Management*, SAGE Publications, London, str. 103-104.
 45. Jobber, D. (2001), str. 648; Jobber, D. (2004), str. 755; Johnston, R. and Clark, G. (2001), *Service Operations Management*, Pearson, Harlow, str. 386.
 46. Jobber, D. (2001), str. 650; Jobber, D. (2004), str. 757-758.
 47. Jobber, D. (2001), str. 650-652; Jobber, D. (2004), str. 758-761.
 48. Jobber, D. (2001), str. 650-652; Jobber, D. (2004), str. 758-761.
 49. Bovée, C. L. and Thill, J. V. (1992), str. 635-636.
 50. Isto, str. 636.
 51. Isto, str. 637.

OCENA I KONTROLA STRATEGIJSKOG MARKETINGA

"Merenje je prvi korak za poboljšanje." (William Petty)

"Rezultati se postižu iskorišćavanjem mogućnosti, a ne rešavanjem problema."
(Peter Drucker)

CILJEVI IZUČAVANJA

Ova glava pomoći će vam da bolje razumete:

1. odnos prema kontroli, funkcije i tipove kontrole aktivnosti strategijskog marketinga.
2. elemente procesa kontrole i kako se oni primenjuju na ključna područja kontrole u marketingu.
3. kako i zašto se vrši merenje i analiza prodaje?
4. kako se meri i analizira tržišno učešće?
5. kako se mere i analiziraju troškovi marketinga?
6. reviziju marketinga.
7. organizovanje kontrolisanja.

1 KONTROLA: POJAM, FUNKCIJE I TIPOVI

1.1 Odnos prema kontroli

Poslednja faza u upravljanju marketingom je kontrola marketing aktivnosti. Po današnjem shvatanju, ne sprovodi se više samo poređenje planiranog i ostvarenog (klasična kontrola marketinga), već sveobuhvatne aktivnosti kontrolisanja i kritički preispituju načini postupanja i procesi odlučivanja u marketingu. Kontrolisanje marketinga se razvilo od čiste funkcije kontrole u sistem merenja performansi, koji istražuje delovanje strategijskih i taktičkih marketing odluka na nivou preduzeća, kupca i tržišta. Razlozi su u sprovođenju vrednosno orijentisanog upravljanja preduzećem u smislu usmeravanja svih aktivnosti na jačanje vrednosti preduzeća. Pri tom između planiranja i kontrole preduzeća postoji tesna međuzavisnost. Centralni problem leži u koordiniranoj pripremi informacija koje su relevantne za planiranje i kontrolu. Otuda se pod kontrolisanjem marketinga danas većinom podrazumeva pomoć u usmeravanju marketing menadžmenta putem koordiniranog snabdevanja informacijama, što i sama definicija kontrolisanja marketinga pokazuje: „*Kontrolisanje marketinga*

obuhvata koordinirano i prema zadacima adekvatno snabdevanje informacijama različitih funkcija i nivoa u marketing menadžmentu”.[1]

Odmah po stavljanju plana preduzeća u akciju, treba da počne proces ocene. Bez ocene, menadžment ne može da kaže da li plan funkcioniše i koji faktori doprinose njegovom uspehu ili neuspehu. Ocena logično sledi planiranje i implementaciju. Planiranje kaže šta **treba** da se uradi. Ocena kaže šta je **zaista urađeno**. Postoji cirkularni odnos. Rađe se planovi, stavljaju u akciju, rezultati tih akcija se ocenjuju i pripremaju se novi planovi na bazi tih ocena.

Planiranje je kontinualan proces i planovi moraju biti revidirani i modifikovani da bi odražavali stanje realnosti. Strategijsko planiranje aktivnosti marketinga se oslanja na praćenje i povratnu sprengu. Naš primarni naglasak do sada je bio na planiranju. Sada se on prenosi na **kontrolu** - feedback proces koji pomaže menadžeru marketinga da sazna: 1) kako se ostvaruju tekući planovi i 2) kako da planira za budućnost. Ne tako davno, menadžeri marketinga su planirali njihove strategije i prevodili ih u akciju, ali je onda proticalo dugo vremena pre nego što su dobijali feedback da bi saznali da li strategija dobro funkcioniše. Danas se situacija dramatično promenila, uz pomoć MIS, koji omogućava dobijanje više i brže informacija i njihovo brzo korišćenje za poboljšanje strategije ili njenu primenu. Menadžeri marketinga koji imaju ovakav pristup često stiču konkurentsku prednost. Mogu rano da otkriju potencijalne probleme i spreče da se ne izrode u velike probleme, ukoliko već ne mogu da ih u potpunosti eliminišu.

Planiranje se shvata kao formulisanje ciljeva marketinga i određivanje na koji način najbolje da se zadovolje ti ciljevi. Nasuprot, **kontrola** je set aktivnosti koje se bave utvrđivanjem da li je postignut zadovoljavajući napredak ka ostvarivanju postavljenih ciljeva, postoji li odstupanje ostvarenog

od planiranog i preduzimanjem neophodne korektivne akcije. Kada postoji adekvatan postupak kontrole, firma je sposobna da blagovremeno preduzme akciju na poboljšanju svojih rezultata. Ovaj proces prilagođavanja marketing napora kao odgovor na menjajuće uslove je kritičan za uspeh firme, pošto se vrlo mali broj takvih napora odvija striktno po planu.

Ocena i kontrola marketinga verovatno predstavljaju najslabiju tačku prakse marketinga u mnogim preduzećima. Čak i organizacije, koje su inače jake u oblasti planiranja strategijskog marketinga, imaju slabo razvijenu kontrolu i ocenu svojih aktivnosti marketinga. Moguće je da za to postoji više razloga. Pre svega, ne postoji nešto što bi se moglo smatrati „standardnim” sistemom kontrole marketinga. U drugim funkcionalnim oblastima menadžmenta postoje određene tehnike i sistemi kontrole kao, na primer, planiranje i kontrola kvaliteta. Sa izuzetkom kontrole godišnjih rezultata i dobiti od prodaje, teorija i praksa marketinga su, uglavnom, zaostajale u razvoju postupaka detaljne ocene i kontrole.

Drugo, što je možda povezano sa ovim prethodnim, nema sumnje da se kod ocene i kontrole marketinga kreator sistema kontrole zaista suočava sa kompleksnim problemima. U velikim firmama kontrolom treba da se obuhvati nekoliko oblasti marketinga, pri čemu u svakoj od njih rade stručnjaci različitih specijalnosti. Da bi proces kontrole i ocene bio uspešan, potrebno je koordinirati aktivnosti menadžera prodaje, ljudi koji se bave istraživanjima marketinga, osoblja angažovanog na poslovima propagande, menadžera zaduženih za pojedine marke proizvoda itd.

Menadžment u oblasti marketinga dugo se opirao konceptima kontrole koji su široko prihvaćeni i, zaista, pozdravljeni u drugim oblastima poslovanja. Ovaj otpor opravdavao se, i još uvek se opravdava, tumačenjem da aktivnost marketinga nije pogodna za tradicionalne koncepte kontrole, koji mogu ugroziti „kreativnu” dimenziju marketinga. Kontrola marketinga, sa mnoštvom složenih međusobnih odnosa, je bez sumnje težak posao. Mora se voditi računa i o tome da se kontrolom ne ograniči previše menadžment marketinga. No, kontrola i ocena aktivnosti marketinga je od suštinskog značaja, čak i ako je samo deo „dobrog gazdovanja”.

Iz ovog razloga, potrebno je da se priroda kontrole shvati na pravi način, ne samo od onih koji kreiraju sistem kontrole, već i od strane onih koji će biti kontrolisani.

Nažalost, ljudi u organizaciji „kontrolu” često shvataju pogrešno. Ako se ljudi boje da će proces

kontrole biti korišćen ne samo da bi se ocenili njihovi rezultati, već i kao osnov za njihovo kažnjavanje, onda će prema njemu osećati strah i odbojnost. Drugi razlog ovog negativnog odnosa prema kontroli je činjenica da pojedinci posmatraju proces prikupljanja informacija namenjenih kontroli kao nešto što ugrožava „pravi” posao. Ovakvo shvatanje kontrole naročito je često među prodavcima.

Da bi proces kontrole bio uspešan, treba konsultovati ljude koji su tim procesom obuhvaćeni ili on na njih može da utiče - kako u fazi kreiranja, tako i u fazi realizacije kontrole marketinga. Potrebno je ubediti ih da je cilj kontrole upravo poboljšanje njihovih rezultata i mogućnosti za uspeh, kao i uspeh preduzeća. Osoblje treba uključiti u definisanje i usaglašavanje standarda za ocenu njihovih individualnih rezultata.[2]

U izvornom smislu, kontrola predstavlja *po-ređenje ostvarenog sa planiranim*, koje treba da objasni da li je i u kojoj meri ostvaren planirani cilj. Kontrola se, stoga, odvija „ex-post” i čini suštinu „analize odstupanja”. Ovo manje ili više usko posmatranje pojma „marketing kontrola” sve više gubi na značaju u savremenom marketingu. Danas preovladava mišljenje da je kontrolisanje: 1) *permanentan proces*, na koji se oslanja celokupan proces odlučivanja u marketingu, 2) treba manje da bude *orijentisano* ka prošlosti, a više *ka budućnosti* u smislu „*sistema za rano upozoravanje*” i 3) treba shvatiti ne samo kao operativnu meru, nego i kao *koncept strategijskog upravljanja*. [3] Prema tome, kontrolisanje treba shvatiti kao *koncept za osiguranje informacija za vođenje preduzeća koje je orijentisano ka uspehu*, u kojem su međusobno povezani zadaci prikupljanja informacija, planiranja, koordinacije i kontrole na različitim nivoima. [4] Iz ove definicije je jasno - imajući u vidu predmet, cilj i zadatke - da i marketing kontrolisanje nije jednostavno izjednačeno sa marketing kontrolom. I marketing kontrolisanje obuhvata zadatke informisanja, planiranja, koordinacije i kontrole. Zbog velikog broja revizija planova, što je uobičajeno za marketing, tekuće i pre svega brzo informisanje marketing menadžmenta putem nastalih odstupanja ostvarenog od planiranog je važna funkcija marketing kontrolisanja. Marketing kontrolisanje se, pored principa povratne sprege (*feedback princip*), odlikuje i njegovom usmeravajućom funkcijom orijentisanom ka budućnosti (*feed-forward princip*). Pri usmeravanju treba pokušati da se anticipiraju odstupanja ostvarenog od planiranog i time sprečiti njihovo pojavljivanje, pošto se blagovremeno prikupe informacije o mogućim uticajima, koji će verovatno dovesti do izmene plana. Kon-

sekventnom primenom feed-forward razmišljanja, marketing kontrolisanju pripada funkcija „*sistema za rano upozoravanje*” za oblast marketinga, jer omogućava da se saznaju greške i slabosti, pre nego što nastupe velike štete.[5]

Pravi se razlika između *funkcionalnog i institucionalnog nivoa odlučivanja* u oblikovanju marketing kontrolisanja. Funkcionalno posmatrano, marketing kontrolisanje predstavlja jednu fazu u procesu marketing odlučivanja. Aktivnosti planiranja i kontrole u okviru marketing kontrolisanja se posmatraju kao zadaci u domenu odgovornosti marketing menadžmenta. Marketing kontrolisanje u institucionalnom smislu je, nasuprot tome, organizaciono osamostaljivanje aktivnosti kontrolisanja u ličnosti marketing kontrolora. Najpre ćemo bliže objasniti funkcionalni nivo odlučivanja marketing kontrolisanja.

Uspostavljanje uspešne kontrole je od posebnog interesa za neke tipove uslužnih delatnosti. Kontrolisanje usluge je veoma teško i sve je teže što se više udaljavamo od fabrike usluge. Ovde se suočavamo sa činjenicom da je mnogo verovatnije da aktivnosti iza scene (back office) - koje se mogu kontrolisati na način koji je veoma sličan kontroli proizvodnih operacija - postoje u fabrikama usluge. U fabrici usluge nismo toliko izloženi kontaktu ili interakciji sa kupcem koji mogu da prekinu tok procesa i izazovu probleme i neželjenu nestabilnost. Kada su tokovi i tražnja regularni, mnogo lakše i uspešnije se mogu utvrditi i pratiti merila. U fabrici usluge možemo se čak nadati da na kraju uslužnog procesa popravimo kvalitet sa kontrolom. Verovatno će se i troškovi mnogo bolje kontrolisati u atmosferi koja je po karakteru iza scene (back office). Međutim, što je usluga više udaljena od back office, to je mnogo teže kontrolisati kvalitet i troškove usluge, pogotovu ako se usluga sve više dijagonalno udaljava od fabrike usluga ka firmi koja pruža profesionalne usluge.

Kontrole su, s razlogom, mnogo važnije za usluge nego što su za proizvodnju:[6]

- U uslugama, zbog toga što se ne mogu akumulirati zalihe i zbog toga što je tražnja neregularna, često se stvaraju redovi. Ponekad ovi redovi mogu biti dramatični. Redovi prosto vaze za kontrolom, tako da se mogu uočiti pre nego što postanu suviše dugi i dezorganizovani.

- Pošto prilagođavanje usluga može biti veoma rašireno i pošto se zapravo sami kupci mogu uključiti u proces usluge, planovi su često izloženi „napadima iz zasede”. To čini kontrolu čak još poželjnijom.

- U uslugama često ima manje varijabli koje se mogu meriti za kvalitet proizvoda.

- Činjenica da se većina usluga može zamisliti kao razmena novca kupca za koristi još jedan je primer snažne potrebe za kontrolom u uslužnom biznisu.

Iz ovih razloga, uslužnim procesima je potrebno više kontrole, i često, veoma sofisticirane kontrole, nego onima koji se koriste kod proizvodnih preduzeća.

1.2 Funkcije marketing kontrolisanja

O konkretnim funkcijama marketing kontrolisanja postoje različita shvatanja. Centralni cilj marketing kontrolisanja je osiguranje efikasnosti i efektivnosti tržišno orijentisanog upravljanja preduzećem. To se postiže kroz koordinaciju tržišno orijentisanog pribavljanja informacija sa planiranjem marketinga i kontrolom marketinga. Shodno tome, kontrolisanje marketinga treba, u suštini, da obavi četiri funkcije: informisanja, koordinacije, kontrole i planiranja.[7]

1. **Funkcija pribavljanja informacija.** Fundirano odlučivanje u preduzeću moguće je samo na osnovu internih i eksternih informacija. Kontrolisanje ima zadatak da utvrdi koje informacije, kada i kojeg kvaliteta moraju biti na raspolaganju za planiranje i kontrolu. Pri tome kontrolisanje koristi istraživanje marketinga za pribavljanje i obradu informacija. Kontrolisanje otuda ima kao primarne zadatke: 1) definisanje potreba za informacijama, 2) skladištenje, priprema i ocena podataka, 3) blagovremeno prenošenje informacija donosiocima odluka i 4) ukoliko je moguće, oformiti permanentni informacioni sistem.[8]

2. **Funkcija koordinacije.** Ova funkcija marketing kontrolisanja rezultira, pre svega, iz rastuće decentralizacije i modularizacije organizacije preduzeća i marketinga. Ovakav razvoj događaja izaziva rastuću potrebu usklađivanja između pojedinih aktivnosti organizacionih jedinica i cilja preduzeća kao celine. Pojedinačni interesi i podciljevi se moraju prilagoditi i optimirati, imajući u vidu cilj preduzeća kao celine. Kontrolisanje ima funkciju da koordinira potrebu za informacijama i zadatak planiranja. Zadaci koordinacije se pružaju kako u horizontalnom, tako i u vertikalnom pravcu.

3. **Funkcija planiranja.** Marketing kontrolisanje treba aktivno da prati i podržava ceo proces planiranja marketinga. U okviru analize situacije se, na primer, uspostavlja „sistem za rano upozoravanje” putem permanentnog posmatranja prilika u sredini, posebno imajući u vidu kretanja na tržištu. U okviru planiranja treba međusobno i sa planom

preduzeća u celini uskladiti parcijalne planove. Za ocenu alternativnih strategija kontrolisanje je razvilo i stavilo na raspolaganje instrumente analize i metode ocene. Pri utvrđivanju i kontroli budžeta za marketing traži se podrška kontrolisanja.[9]

4. Funkcija kontrole. Centralni zadatak marketing kontrolisanja odnosi se na sistematsko i objektivno preispitivanje svih područja marketinga, njihovih aktivnosti i delovanja na tržištu: **1) kontrola odnosa proizvod-tržište** (segmenta prodaje) (imajući u vidu, na primer, proizvode ili grupe proizvoda, kupce ili grupe kupaca, područja prodaje, kanale prodaje, vrste ili veličine narudžbina), **2) kontrola organizacionih jedinica marketinga** (imajući u vidu, na primer, menadžment proizvoda, menadžment ključnih kupaca, prodajne biroa, prodaju na terenu, servisnu službu) i **3) kontrolu mera marketinga** (imajući u vidu, na primer, mere komuniciranja, zahteve cena, fizičku distribuciju, izmene u oblikovanju proizvoda). U središtu kontrolisanja su kontrola *rezultata* (kontrola uspeha i efikasnosti) i *procesa*. Veličine na koje se odnosi kontrola su često troškovi, prinosi, doprinosi pokriću troškova, prinos na kapital, prodane količine, količine na zalihama, cifre distribucije, indicije zadovoljstva kupaca, stepen poznatosti itd.[10]

Zbog *međusobne zavisnosti* pojedinih funkcija kontrolisanja, funkcije kontrolisanja ima smisla posmatrati samo u njihovom integrisanom uzajamnom dejstvu. Planiranje bez kontrole nije svrsishodno, a bez planiranja kontrola se ne može ni zamisliti.

1.3 Tipovi kontrole

Kotler[11] razlikuje četiri tipa kontrole marketinga, od kojih svaki podrazumeva različitu poddelu primarne odgovornosti, različite svrhe kontrole i različite pristupe. To su: 1) kontrola godišnjeg plana, 2) kontrola rentabilnosti, 3) kontrola efikasnosti i 4) strategijska kontrola. Prva tri tipa se ubrajaju u *operativnu* kontrolu, a četvrti u *strategijsku* kontrolu marketinga.

Svrha *kontrole godišnjeg plana* je da utvrdi stepen u kojem su marketing aktivnosti bile uspešne tokom godine, da se uporedi planirano sa ostvarenim i preduzmu korektivne akcije, ako i kada je to nužno. Poslovi vezani za kontrolu godišnjeg plana spadaju u domen odgovornosti najvišeg i srednjeg nivoa menadžmenta. Analiza i kontrola se koncentrišu na merenje i ocenu prodaje u odnosu na utvrđene ciljeve prodaje, analizu učešća na tržištu, analizu troškova i finansijsku analizu.

Pored elemenata kontrole vezanih za godišnji plan marketinga, većina organizacija brine, ili bi bar trebalo da brine, o *kontroli rentabilnosti*. Kon-

trola rentabilnosti obezbeđuje metodologiju za povezivanje troškova i prihoda marketinga sa specifičnim segmentima poslovanja. Ova kontrola, koju obavljaju marketing kontrolori, ima svrhu da ustanovi aktuelnu rentabilnost (gde preduzeće ostvaruje dobit ili gubitak) koncentrišući se na ocenu rentabilnosti različitih celina marketinga: po proizvodima, teritorijama, grupama kupaca, kanalima distribucije, veličini porudžbine.

Kontrola efikasnosti, koju obavljaju svi operativni rukovodioci, ima za svrhu da se oceni i poboljša efikasnost ulaganja u marketing i uticaj marketing izdataka. Kontrola efikasnosti treba da obezbedi da se svaki element marketing miksa, uključujući i njihove podelemente, iskoristi što je moguće efikasnije.

Konačno *strategijska kontrola*, koju obavlja najviše rukovodstvo i revizori marketinga, ima za svrhu da ustanovi da li preduzeće koristi na najbolji način svoje mogućnosti vezane za tržišta, proizvode i kanale distribucije. Kotler smatra da postoji više raspoloživih instrumenata koje menadžment marketinga može da koristi u strategijskoj kontroli: 1) instrument ocene efektivnosti marketinga, 2) revizija marketinga, 3) preispitivanje izvrsnosti marketinga i 4) preispitivanje etičke i društvene odgovornosti.

U širem tumačenju, kontrolisanje marketinga se obično ili tradicionalno deli u dva područja:[12] 1) klasičnu kontrolu marketinga ili završnu kontrolu, koja je orijentisana na rezultat i 2) paralelnu ili kontrolu postupka, koja se takođe naziva revizija marketinga ili marketing audit. Zadatak prvog tipa kontrole je da ukaže u kojoj meri su ostvareni ciljevi marketinga. Utvrđuju se uspeši poslovanja, tj. preispituju se i ocenjuju rezultati aktivnosti politike marketinga (npr. prodaja, tržišno učešće, doprinos pokriću troškova, imidž itd.). Kontrola koja je orijentisana na uspeh predstavlja ex-post kontrolu.

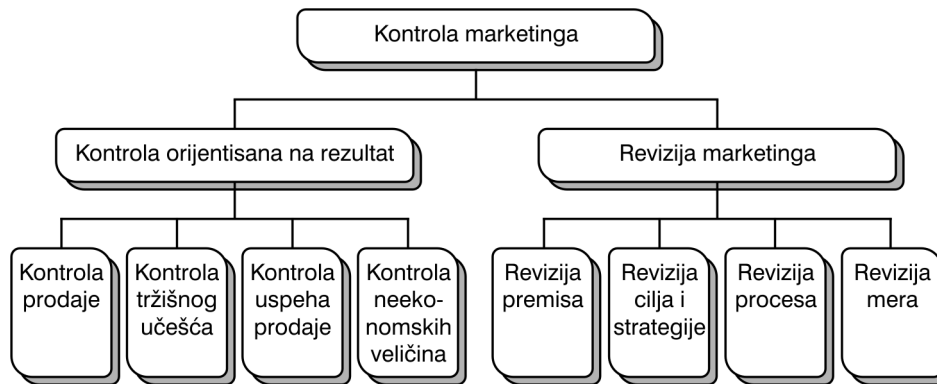
Revizija marketinga služi zato da se blagovremeno i sveobuhvatno prilagode ciljevi, strategije i mere koje se odnose na tržište na promene na tržištu. U reviziji marketinga se vidi mogućnost da se što je moguće ranije spoznaju planski i sistemski uslovljeni rizici i pogrešna kretanja.

Slika 17-1 prikazuje primere za višestruka područja kontrole marketinga. Pored ostalih aspekata, posebno će se raspravljati o kontroli osoblja za kontakt, što je izuzetno značajno za uslužna preduzeća.

2 PROCES KONTROLE

Zahvaljujući procesu strategijske kontrole, menadžment treba da ostvari sledeće: 1) blagovreme-

Slika 17-1 Područja kontrole marketinga[13]



no i kontinuirano identifikovanje problema, odnosno odstupanja od planova i budžeta, tokom celog perioda realizacije plana, 2) ocenu uzroka odstupanja od standarda u rezultatima, kako bi se preduzele korektivni koraci, 3) prikupljanje informacija koje mogu poslužiti u procesu identifikacije i analize mogućnosti i opasnosti i 4) pozitivan impuls za zaposlene u smislu poboljšanja individualnih rezultata.[14]

Slika 17-2 prikazuje faze procesa kontrole. Polazna tačka u procesu kontrole je **definisanje** onoga što treba da se kontroliše - **parametara kontrole**. Osnovni parametri su, uglavnom, prodaja, tržišno učešće, troškovi i dobit. No, kontrola marketinga obuhvata nešto više od ovih ključnih parametara. Na primer, preduzeće može da ima i druge značajne ciljeve koji se odnose na društvenu odgovornost ili reputaciju u oblasti inovacije/tehnologije. Svaka funkcija marketinga ima svoje ciljeve, pa su i to parametri koje treba kontrolisati.

Pošto se odluči šta treba kontrolisati, mogu se utvrditi **ciljevi kontrole**, koji obuhvataju funkcionalne i finansijske rezultate, pored ciljeva koji imaju više kvalitativnu dimenziju. Svaki cilj mora da se ostvari u okviru utvrđenih finansijskih sredstava. Širi ciljevi kontrole treba da se raščlane na podciljeve za svaku oblast aktivnosti marketinga.

Sledeći korak u procesu kontrole je **utvrđivanje konkretnih standarda** koji treba da se ostvare u svakoj oblasti aktivnosti marketinga, ukoliko treba da se realizuju opšti i pojedinačni ciljevi. Da bi se ostvario određeni cilj u prodaji, možda će biti neophodno da se utvrdi konkretan nivo rezultata za svaku oblast prodaje. To dalje može da podrazumeva utvrđivanje konkretnih standarda u individualnim rezultatima prodavaca u određenoj oblasti, imajući u vidu broj obavljenih poseta, broj novih kupaca i vrednost porudžbina.

Kao kod svih standarda, moramo da **definišemo dozvoljena odstupanja** u rezultatima, ispod ili iznad (+ ili -) utvrđenog nivoa. U slučaju prekorače-

nja dozvoljenog nivoa odstupanja, reagovaće se pokretanjem neke vrste korektivne akcije. Takva ograničenja korisna su za iniciranje budućih oblika kontrole.

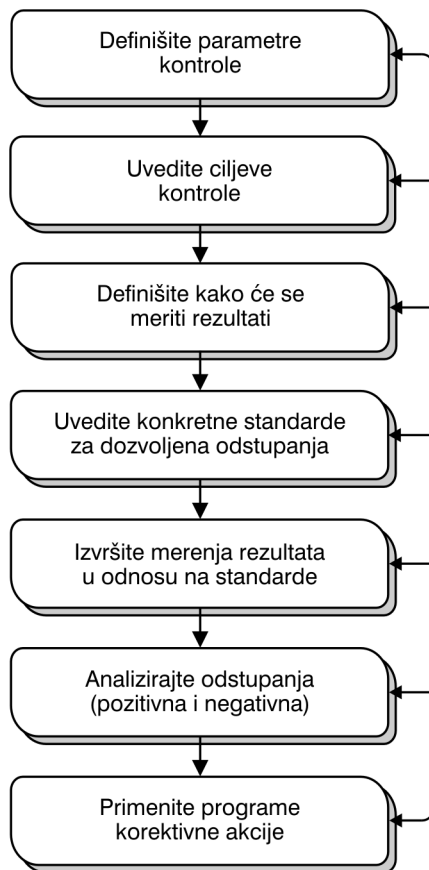
Utvrđivanje standarda rezultata, koji predstavlja neki nivo očekivanog rezultata sadržano je u svakom planu u izmerljivim izrazima. Reebok, kompanija koja proizvodi patike (cipele) pod istim imenom, a takođe košarkaške patike Avia, Rockport patike za pešačenje, Ellese patike i sportsku odeću i Frye čizme, nastoji da zadrži bruto prihod iznad 2 milijarde dolara godišnje uprkos konkurencije starog rivala Nike. Standardi moraju biti utvrđeni u značajnim izrazima tako da kad se uporede sa aktuelnim rezultatom, poređenje može doneti korisnu informaciju za donošenje odluke.

Jasno je da standardi znače da **moramo da merimo rezultate** na osnovu njih. Pored izbora odgovarajućih tehnika merenja, moramo da definišemo još neke elemente, kao što je frekvencija merenja - odnosno dnevno, nedeljno, mesečno ili godišnje, kao i odgovornost - odnosno ko će da obavlja merenje. Češće i detaljnije merenje obično podrazumeva veće troškove. Moramo voditi računa o tome da troškovi procesa merenja i kontrole ne pređu vrednost onoga što se meri, kao i da se time previše ne remeti obavljanje redovnog posla.

Analiziranje i tumačenje rezultata, pre preduzimanja bilo kave akcije, jedan je od najvažnijih, a ipak najtežih koraka u procesu kontrole. S obzirom da je marketing složen proces, postoje mogućnosti za pogrešno tumačenje uzroka odstupanja od standarda, što može dovesti do još ozbiljnijih problema, ukoliko se sa korektivnom akcijom krene u pogrešnom pravcu.

Sistem kontrole marketinga zahteva informacijski sistem koji se zasniva na razvrstanim podacima, tako da se i odstupanja mogu razvrstati na odgovarajuće uzroke. Sistem treba da omogući sagledavanje odgovornosti za ova odstupanja, tako da ljudima može da se saopšti planirana korektivna

Slika 17-2 Faze u procesu kontrole[15]



akcija. Sistemom analize treba predvideti i dovoljno vremena da se obavi detaljna analiza, kako bi se izbegli nepromišljeni potezi.[16]

Kada vrši poređenje između standarda i ostvarenih rezultata, menadžment mora biti svestan šta su uradili ljudi iz marketinga, a šta podržavajuće organizacije sa strane pružajući im neophodnu pomoć. Mnoga preduzeća koriste usluge propagandnih agencija, firmi za istraživanje marketinga i konsultanta da im pomognu u njihovim nastojanjima u marketingu. Proces kontrole zahteva praćenje aktivnosti sopstvenog osoblja marketinga i izvora pomoći van firme. Mada je često teško dobiti sve potrebne informacije, rezultati ne mogu biti mereni bez njih.

Ocenjivači upoređuju podatke o ostvarenim rezultatima sa standardima i utvrđuju da li postoji razlika (+ ili -) i kolika je. Ako postoji velika razlika, mora se preduzeti korektivna akcija.

Korekcija rezultata spada u tri kategorije: 1) menjanje standarda rezultata, 2) preusmeravanje resursa i 3) stimulisanje poboljšanja rezultata. U mnogim slučajevima, menadžeri smatraju da je kombinacija ovih akcija najbolje rešenje.[17]

Standardi rezultata (ostvarenja) se mogu menjati kada postane očigledno da postavljeni standardi nisu više realni. Ako konkurent uvede novi

proizvod ili se dogodi neka druga promena u marketing sredini, ne možete više biti sposobni da ostvarite nivo prodaje koji ste se nadali. Još jedan razlog za promenu standarda je što je teško tačno predvideti prodaju i kada se poseduje neka istorija prodaje obično joj se prilagođavaju ciljevi. Međutim, pre nego što se promene standardi, treba biti potpuno siguran da su razlozi za njihovu promenu dovoljno snažni. Ne treba menjati ciljeve (standarde), ako se ne zna zašto se to radi.

Drugi način da se ispravi rezultat je **preusmeravanje resursa**. To može da znači više prodavaca, veće propagandno pokrivanje, nove proizvode ili mnoštvo drugih marketing podsticaja. Ponekad se zahteva kompletna reorganizacija.

Treći način da se isprave problemi rezultata je **stimulisanje poboljšanja rezultata**. Ovi napori mogu imati mnogo formi: poboljšani proizvodi, uspešniji promotivni materijali, nagradne igre i sl. Treba preispitati svaki element marketing miksa radi iznalaženja mogućnosti za poboljšanje rezultata.

Ponekad se preduzeće suoči sa rezultatom koji **nadmašuje** standard. To je obično dobra vest, ali ona često ne može da dođe bez nekog truda. Ako prodaja nadmašuje predviđanje, to će, verovatno, izazvati veliku glavobolju ljudima u proizvodnji, isporuci i prodaji i svakom drugom ko mora da radi sa povećanim obimom prodaje. Prodaja iznad predviđanja znači da je predviđanje bilo suviše nisko, što može imati za rezultat propuštene šanse. Lepo je znati da ljudi žele vaše proizvode, ali se ne može ubrati novac ako nemate proizvode za prodaju.

U vezi sa korektivnom akcijom prisutno je još jedno pitanje, naime koliko **brzo** treba primeniti korektivnu akciju? Ovo će u velikoj meri zavisiti od oblasti kontrole, prirode i stepena odstupanja od standarda. Na primer, nagli pad prodaje i dobiti svakako će zahtevati da se odmah reaguje. Neki elementi kontrole će imati kontinuirani karakter - obavljaće se mesečno, nedeljno ili dnevno (npr. posete i troškovi prodavaca). Druge oblasti kontrole odnose se više na planski period od godine dana i obuhvataju analizu prodaje i tržišno učešće. Konkretno, postoje procesi kontrole koji obuhvataju kompletne aktivnosti i sisteme marketinga, kojima se detaljno ispituje delatnost marketinga u okviru organizacije. To je, u stvari, revizija marketinga, koja je suštinski deo procesa strategijske kontrole. Kompletna revizija marketinga verovatno će biti potrebna jednom u dve ili tri godine.[18]

3 MERENJE I ANALIZA PRODAJE

Rezultati prodaje su, razumljivo, ključni pokazatelji efikasnosti marketinga, pa time i suštinski ele-

menat kontrole godišnjeg plana. **Analiza prodaje** je korišćenje cifara prodaje za ocenu sadašnjih rezultata firme. Podaci o prodaji obično obuhvataju mnoštvo informacija o proizvodima koji se prodaju, ko ih prodaje i kome se prodaju, te je lako napisati standarde u vezi prodaje. Međutim, cifre prodaje same po sebi ne pružaju kompletnu sliku. Sirove informacije o tekućoj prodaji moraju biti upoređene sa drugim informacijama, kao što su **prošla** prodaja, **prošla** i sadašnja prodaja **konkurenata**, **predviđanje prodaje** za tekuću godinu i ukupni **potencijal prodaje** na datom tržištu. Sa takvim poređenjima dobijaju se značajne informacije o rastu prodaje, tržišnom učešću i drugim parametrima.

Naravno, bilo bi idealno kada bi se ovi podaci mogli da dobiju za svaku liniju proizvoda, geografsko područje, tip kupca, tip kanala i veličinu porudžbine. U realnosti, većina preduzeća ne dobija podatke van prva dva od ovih merila - linija proizvoda i geografsko područje. Ali i to je obično dovoljno da se zadrži prihvatljivi stepen kontrole nad aktivnostima marketinga.

3.1 Merenje prodaje

Prodaja se može meriti na nekoliko načina. Najosnovniji metod je **fizički obim**, koji meri broj prodatih jedinica proizvoda. Mogu se ispitati podaci o svakoj prodaji da bi se videlo šta je prodato, ko je prodao, pod kojim uslovima i kada. Ovaj podatak može biti korišćen za analizu prodaje prema svakoj od stavki informacije u podacima. Može se posmatrati prodaja po svakom predstavniku, prodaja po proizvodu, prodaja po specifičnim kupcima ili prodaja po deskripciji proizvoda. Na primer, možete ispitati podatke o prodaji da vidite koji je deo prodaje na određeni dan bio prodaja na kredit, a koji za gotov novac, koji je predstavnik prodaje najviše prodao tog dana i koja su tri artikla bila najpopularnija.

Još jedna osnova za merenje za mnoge analize prodaje je **vrednosni obim**, novac koji je dobijen od prodaje. Ovo je pogodno jer omogućava direktno poređenje prihoda, troškova i dobiti. Međutim, vrednosni obim može da donekle deformiše realnu sliku. Pošto je vrednosni obim rezultat broja prodatih proizvoda pomnoženih sa njihovom cenom, ako se cena povećava ili snižava a prodaje se isti broj jedinica proizvoda, vrednost prodaje će se povećavati ili smanjivati zbog promene cene. Ako dođe do inflacije ili deflacije, obim prodaje se može povećati (inflacija) ili smanjiti (deflacija), ali će tržišna snaga preduzeća ostati nepromenjena.

Fizički i vrednosni obim pružaju korisne podatke, ali oni ne mogu da izraze u kojoj meri je predu-

zeće uspešno prodavalo u odnosu na svoje konkurente. Da bi to saznalo, potrebno je da se prati **tržišno učešće**. Ako fizički obim prodaje raste a tržišno učešće opada, onda konkurencija raste brže od vas. U drugom ekstremu, ako opada vaš fizički obim prodaje ali raste vaše tržišno učešće, to znači da se tržište smanjuje ali vi se držite bolje od bilo kog drugog.

Pri analizi prodaje mora se voditi računa o dva različita pristupa: 1) izolovanom (apsolutnom) i 2) relativnom. Pri **izolovanom** načinu posmatranja prodaje (bilo u fizičkom ili vrednosnom izrazu) situacije poređenja se definišu pomoću stvarnih stanja prodaje preduzeća, bez uzimanja u obzir prodaja drugih preduzeća. Radi se o čisto vremenskom poređenju apsolutnih iznosa prodaje. **Relativni** način posmatranja prodaje preduzeća, naprotiv, polazi od toga da preduzeće u zadovoljavanju potreba tržišta, po pravilu, konkuriše sa ostalim preduzećima i otuda se kretanje njegove prodaje ne sme posmatrati izolovano, već samo u odnosu sa konkurentima. Ovde se u principu radi o poređenju među preduzećima.[19]

Objasnimo na jednom primeru ove odnose između fizičkog i vrednosnog izraza i tržišnog učešća. Na primer, na početku godine prodavali ste 1.000 jedinica mesečno po ceni od 150 dinara. Vrednost prodaje iznosila je 150.000 dinara. Ukupna veličina tržišta je 5.000 jedinica, tako da je vaše učešće u januaru bilo 20%. U aprilu se povećala cena na 175 dinara, što je dovelo do povećanja mesečne prodaje na 175.000 dinara. Ali je u aprilu otpočeo i rast tržišta, dok je vaš fizički obim prodaje ostao isti; to je izazvalo opadanje vašeg tržišnog učešća. Do juna vaše učešće je opalo za 15%. U julu ste reagovali sa promocijom prodaje, koja je povećala fizički obim prodaje na 1.200 jedinica mesečno. To je privremeno povećalo vaše tržišno učešće, ali rast tržišta se zadržao i dalje i vaše učešće u prodaji je nastavilo da pada sve do oktobra. U oktobru tržište je kolabiralo; reagovali ste sa drastičnim sniženjem cena, koje je zadržalo stabilnim vaš fizički i vrednosni obim prodaje dok su vaši konkurenti izgubili tržišno učešće. Završili ste godinu sa 30% od tržišta. Iz ovog hipotetičkog slučaja može se videti da je potrebno posmatrati nekoliko varijabli da bi ste dobili kompletnu sliku vaših rezultata u marketingu.

Pored kvantitativnog posmatranja merila prodaje, potrebno je obuhvatiti i uticaje **kvalitativnog** karaktera. Pod tim se podrazumevaju varijacije u strukturi i kvalitetu proizvodnog, odnosno prodajnog programa izazvane poboljšanjem ili pogoršanjem kvaliteta pojedinih proizvoda. U drugom slu-

čaju, asortiman može biti proširen ili sužen. Preuzimanje novih proizvoda i usluga ili eliminisanje starih iz prodajnog programa može dovesti do promene prodaje. Prodaja, kao merilo rasta preduzeća i uspešnosti njegovog poslovanja, reaguje na strukturne promene asortimana isto tako osetljivo kao i na promene komponenata količine odnosno vrednosti.

3.2 Analiza prodaje

Bez obzira da li se koristi fizički obim, vrednosni izraz, tržišno učešće ili njihova kombinacija kao merilo rezultata, mora se izabrati neka osnovica za analizu prodaje. Ako je firma mala i ima vrlo ograničen asortiman proizvoda, adekvatna osnova može biti agregatna prodaja. Mogu se izračunati obim i tržišno učešće za ceo output firme i doneti odluke zasnovane na onome što su otkrile kalkulacije. Međutim, korišćenje agregatnih pokazatelja prezentira nekoliko problema. Prodaja ne mora biti podjednako raspoređena na sve linije proizvoda, jednako podeljena među kupcima ili u jednakoj proporciji podeljena na prodajne teritorije. Neke linije proizvoda mogu doprinositi u malom fizičkom obimu prodaji, ali generirati viši nivo dobiti nego veći prodavci.

Kada su obimi prodaje koji potiču iz ovih različitih izvora disproporcionalni, najbolje je *dezagregirati* podatke, što je proces raščlanjavanja agregatnih podataka. Cilj analize prodaje je da se pronađu područja snaga i slabosti. Analiza prodaje otkriva da agregatni podaci o prodaji i troškovima često maskiraju stvarnu situaciju, te ih je stoga neophodno detaljnije raščlaniti. Dezagregiranje cifara prodaje može se izvršiti po raznim kriterijima. Firme često dezagregiraju ukupnu prodaju da bi ispitale ostvarenja svakog od predstavnika prodaje, svakog regiona koji firma snabdeva, svakog proizvoda ili linije proizvoda i svakog tipa kupca. Standardi rezultata se upoređuju, koristeći bilo koju osnovu za dezagregaciju za koju firma misli da je odgovarajuća i ocena se vrši na toj osnovi. Analiza i kontrola prodaje verovatno će obuhvatiti hijerarhiju standarda i kontrolnih nivoa, koji su međusobno povezani.

Kretanje prodaje upozorava na tržišnu situaciju i to posebno onda, kada se raspodela ukupne prodaje preduzeća vrši na pojedine artikle odnosno grupe artikala. Profil prodaje se može prikazati pomoću *ABC analize*. Kod ovog postupka svi proizvodi se svrstavaju po pravilu u tri grupe i to prema merilu njihovog doprinosa ostvarenoj prodaji (ili dobiti i tržišnom učešću, zavisno od definisanog kriterija).

Kod analize prodaje može se izvršiti *analiza apsolutne visine prodaje* grupa proizvoda odnosno

pojedinačnih proizvoda, učešća grupa proizvoda u ukupnoj prodaji, učešća pojedinih proizvoda u prodaji linije (grupe) proizvoda. Iz ovih analiza može se izvući zaključak koje grupe proizvoda odnosno proizvodi unutar grupe proizvoda ostvaruju samo neznatno učešće u ukupnoj prodaji, odnosno prodaji grupe proizvoda.

Pored analize ukupnog obima prodaje, obima prodaje po linijama proizvoda, može se izvršiti *analiza prodaje po tržišnim segmentima* (teritorijama, grupama kupaca). Informacije o distribuciji prodaje po grupama kupaca i teritorijama ukazuju na zavisnost preduzeća od njih i pomažu da se prognozira moguće delovanje na rentabilnost poslovanja, ako bi se eventualno neki kupci ili teritorija isključili. Preduzeće ne može da ostvari istu stopu dobiti na svakoj individualnoj prodaji. U većini preduzeća veliki deo porudžbina, kupaca, teritorija ili proizvoda ostvaruje samo neznatno učešće u dobiti. Ovaj odnos između prodatih jedinica i dobiti karakteriše se kao *princip 80 : 20 (Pareto princip)*, tj. 80% porudžbina, kupaca, teritorija ili proizvoda doprinosi samo 20% prodaji ili dobiti. Obrnuto, 20% ovih prodatih jedinica doprinosi 80% obimu prodaje ili dobiti. Cifra 80 : 20 se koristi jednostavno da bi se ukazalo na pogrešno orijentisanje marketing napora. Naravno, stvarni procentualni odnos varira od jedne do druge situacije.[20]

Detaljna analiza prodaje moguća je samo ako menadžer zatraži podatke. Dragocene prodajne informacije su često zakopane, možda u fakturama ili računima - na računaru knjigovođe. Danas, sa kompjuterom i organizovanim MIS, lako se može uraditi uspešna analiza prodaje uz relativno male troškove - ako menadžeri marketinga odluče i žele da je urade. U stvari, željene informacije se mogu dobiti kao nuzproizvod računovodstvenih postupaka, ali ih samo treba srediti po različitim kriterijima. Ne postoji jedan najbolji način za analizu podataka o prodaji. Od koristi je nekoliko raščlanjavanja - u zavisnosti od prirode preduzeća i proizvoda i koje su dimenzije relevantne. Uobičajena su sledeća raščlanjavanja: 1) geografski region - zemlja, republika, okrug, grad, teritorija prodavca, 2) kategorija proizvoda, brend, veličina pakovanja, stepen ili boja, 3) karakteristike kupca (novi ili postojeći, frekvencija kupovine, veličina itd.), 4) kanal distribucije (tip uključenog posrednika, ciljna tržišta koja se opslužuju itd.), 5) cena ili vrsta diskonta, 6) metod prodaje - poštom, telefonom ili direktna prodaja, 7) finansijski aranžman - za gotovo ili na kredit, 8) veličina porudžbine i 9) vrsta komisiona.[21]

Kada je određena osnova za dezagregaciju (raščlanjavanje) prava osnova za izbor? Zavisi od okol-

nosti. Na primer, dezagregacija po predstavnicima prodaje ima smisla kada su visoki troškovi držanja prodavaca na terenu. Kad firma zna da se određeni proizvodi mnogo bolje prodaju od drugih, onda je pogodna analiza po proizvodima ili liniji proizvoda. Možda je najbolje koristiti pravilo raščlanjavanja podataka prodaje na način kako je organizovan sektor marketinga. Ako je organizovan po proizvodima, onda analizirati prodaju po proizvodima; ako je organizovan geografski, analizirati prodaju geografski itd. U svakom slučaju, dezagregacija podataka prodaje može pružiti realan uvid u funkcionisanje marketing napora i obezbediti zdravu osnovu za utvrđivanje i ocenu standarda performansi.

Analiza i kontrola prodaje mogu zahtevati dosta truda i vremena. Na svakom nivou analize i kontrole prodaje moraju se ispitati odstupanja ostvarenog od planiranog (standarda) u cilju određivanja njihovih uzroka i preduzimanja odgovarajuće korektivne akcije.

Neki menadžeri se suprotstavljaju analizi prodaje - ili svakoj analizi takvog tipa - zbog toga što ne uviđaju u kojoj meri ona može biti dragocena. Ako ih upitate za razlog, odgovor bi otprilike mogao da glasi: „Zašta će mi? Mi stvaramo novac”. Ali, ne treba zaboraviti da današnja dobit nije garancija da ćete i sutra praviti novac. U stvari, ignorisanje analize prodaje može dovesti ne samo do lošeg predviđanja prodaje, već i do generalno loših odluka.

S druge strane, iako je neka analiza prodaje bolja od nikakve - ili bolja od suviše kasnog dobijanja podataka za akciju - raščlanjavanja prodaje koja su suviše detaljna mogu da „potope” menadžera, te se preporučuje zalaganje samo za ona raščlanjavanja koja će im pomoći da donesu odluke. Da bi se izbegla borba sa gomilom podataka - od kojih većina može biti irelevantna - većina menadžera prelazi na **analizu rezultata** (performanse). Analiza ostvarenja (rezultata) traga za izuzecima ili varijacijama od planiranih rezultata. U jednostavnoj analizi prodaje, cifre se samo izlistaju ili grafički prikažu - one nisu uporedive sa standardima. U analizi rezultata, menadžeri vrše poređenja. Mogu porediti jednu teritoriju sa drugom, sa rezultatima koji su ostvareni na istoj teritoriji prošle godine ili prema očekivanim rezultatima.[22]

Svrha analize rezultata je da se poboljša poslovanje. Segmenti koji pokazuju loše rezultate (teritorije, prodavci, proizvodi itd.) mogu se identifikovati i izdvojiti za detaljnu analizu i korektivnu akciju. Ili se mogu analizirati dobri rezultati da bi se videlo kako se može objasniti uspeh i formulirati generalno pravilo.

Analiza rezultata ne bi trebalo da se ograniči samo na prodaju. Mogu se analizirati i drugi podaci: pređeni kilometri, broj poziva/poseta kupcima, broj porudžbina ili troškovi raznih zadataka. Cifre same po sebi, naravno, ne obezbeđuju odgovor, ali otkrivaju područja kojima treba poboljšanje. To je glavna vrednost analize rezultata. Do menadžmenta je da nađe lek - bilo putem revizije ili promene plana marketinga.

Jedna od primarnih koristi ocene aktivnosti je u tome što može pomoći da se isprave pogrešno usmereni ili pogrešno plasirani marketing naponi. Tu može mnogo da pomogne pravilo ili princip „80 : 20”.

Osnovni razlog za situaciju 80 : 20 je u tome što skoro svaki marketing program uključuje neki pogrešno usmeren napor. Marketing naponi i troškovi su proporcionalni **broju** teritorija, kupaca ili proizvoda, a ne njihovim aktuelnim obimima prodaje ili dobiti.

Drugi princip je **princip ledenog brega** - mnogo dobrih informacija je prikriveno u masi podataka. Ledeni bregovi pokazuju samo oko 10% od njihove mase iznad nivoa vode. Ostalih 90% je ispod nivoa vode. Isto važi za većinu poslovnih i marketing podataka. Cifre ukupne prodaje ili troškova su vrhovi ledenog brega i često su suviše uopštene da bi bile korisne u oceni; u stvari, često su pogrešne. Preduzeće može da pokaže zadovoljavajuće cifre ukupne prodaje i dobiti. Ali kada se ti ukupni iznosi podele po geografskim područjima, individualnim proizvodima ili različitim vremenskim periodima, često se otkriju ozbiljne opasnosti. Pošto ukupna prodaja može biti velika i varirati aktivnosti preduzeća, problemi u jednoj oblasti se mogu skrivati ispod površine. Sve izgleda mirno i tiho. Ali dublja analiza može da otkrije nazupčene oštrice koje mogu znatno da oštete preduzeće ili ga čak potope. Racio 90 : 10 - ili napred pomenuto pravilo 80 : 20, ne smeju se ignorisati. Prosečni i zbirni podaci su korisni, ali budite sigurni da zbirovi mogu više da prikriju nego što otkriju.[23]

4 ANALIZA UČEŠĆA NA TRŽIŠTU

Prodaja koju ostvaruje preduzeće ne otkriva koliko se preduzeće uspešno nosi sa konkurentima. Pretpostavimo da prodaja preduzeća raste. To bi se moglo dogoditi zbog poboljšanih ekonomskih uslova, pri čemu sva preduzeća u tome učestvuju. Ili bi to moglo biti zbog poboljšanog marketinga ovog preduzeća u odnosu na njegove konkurente. Normalan put da se ukloni uticaj opšte sredine je **sagledavanje tržišnog učešća** preduzeća. Ukoliko tržišno učešće preduzeća raste, to preduzeće dobija u odno-

su na svoje konkurente; ako njegovo tržišno učešće opada, preduzeće izgleda pokazuje lošije rezultate od svojih konkurenata. Takvi zaključci analize tržišnog učešća ne mogu se prihvatiti bez izvesnih kvalifikacija.

Rast tržišnog učešća je veoma važan za određene modele stratejskog planiranja, koji počivaju na teoriji da ostvarivanje dominantnog tržišnog učešća osigurava najveću (apsolutnu) rentabilnost na tom tržištu. Ono što je možda još važnije u kontekstu kontrole marketinga, kratkoročni i dugoročni ciljevi marketinga definišu se u odnosu na učešće na tržištu.

Prvi korak u korišćenju merenja tržišnog učešća je da se jasno definiše koje će se merilo tržišnog učešća koristiti. Kotler[24] navodi četiri različita merila: ukupno tržišno učešće, učešće na tržištu koje se opslužuje, relativno tržišno učešće (u odnosu na tri najveća konkurenta) i relativno tržišno učešće (u odnosu na vodećeg konkurenta).

Osnovni razlog za merenje i ocenu rezultata vezanih za učešće na tržištu je činjenica da je firma tako u mogućnosti da oceni koliko joj dobro ide u poređenju sa celim tržištem i konkurencijom. Preduzeće može da konstatuje da je obim prodaje opao tokom protekle godine, a da se njegovo učešće na tržištu istovremeno povećalo, kao što smo napred ilustrovali primerom. Naravno, pad obima prodaje ipak predstavlja razlog za zabrinutost. Povećano učešće na tržištu ipak bi značilo da preduzeće radi bolje od konkurencije na tržištu koje beleži ukupan pad. Ova konstatacija ukazuje na pravac delovanja od strane menadžmenta marketinga, koji je potpuno drugačiji od onoga što bi ukazala jednostavna analiza prodaje.

Kao i sa analizom prodaje, merenje isključivo učešća na tržištu nije dovoljno za definisanje akcije(a), koje treba preduzeti. Postupak ocene od menadžmenta marketinga zahteva da utvrdi uzroke konstatovanog nivoa učešća na tržištu, kao i razloge za svaku značajnu razliku ili trend. Na osnovu toga, menadžer marketinga mora da odluči kakve akcije treba preduzeti i ko će te akcije da realizuje.[25]

Važno je shvatiti da će za tumačenje rezultata analize tržišnog učešća možda biti potrebno nekoliko osnova merenja tog učešća, da bi se time obezbedile korisne informacije za kontrolu u cilju daljeg donošenja odluka. Razni merni pokazatelji tržišnog učešća mogu da daju različitu sliku položaja proizvoda na tržištu.

Kotler[26] s pravom upozorava na to da su zaključci iz analize tržišnog učešća predmet određene kvalifikacije.

• **Pretpostavka da spoljni faktori na isti način utiču na sva preduzeća često nije tačna.** Na primer, upozorenje lekara o štetnosti pušenja može izazvati pad ukupne prodaje cigareta, ali ne pojednako za sve firme. Manje će biti pogođene firme koje su se afirmisale kao bolji proizvođači filter cigareta.

• **Pretpostavka da rezultati preduzeća treba da budu ocenjeni u odnosu na prosečne rezultate svih preduzeća takođe nije uvek validna.** Preduzeće sa većim od prosečnih mogućnosti treba da za beleži rastuće tržišno učešće. Ako njegovo tržišno učešće ostane konstantno, to može da implicira pre slab nego dovoljno dobar menadžment. Stabilno tržišno učešće može imati za rezultat pogrešan osećaj sigurnosti.

• **Kada nova firma uđe u granu, onda može da se smanji tržišno učešće svake od postojećih firmi** (opet, ne mora nužno pojednako). Ovo je slučaj gde pad tržišnog učešća preduzeća ne mora da znači da je preduzeće poslovalo ispod proseka grane, odnosno da to preduzeće obavlja svoje poslovanje išta lošije od ostalih preduzeća.

• **Ponekad je opadanje tržišnog učešća preduzeća direktan rezultat smišljene politike da se poboljša dobit.** Menadžment, na primer, može da eliminiše nerentabilne kupce ili proizvode, uz rezultirajući pad u tržišnom učešću.

• **Tržišno učešće može da fluktuiru iz mnogih minornih razloga.** Na primer, na tržišno učešće u određenom periodu može uticati to da li je velika prodaja ostvarena zadnjeg dana tog perioda ili početkom sledećeg perioda. Tekuće promene u tržišnom učešću ne moraju uvek imati značajne marketing implikacije.

Uprkos ovih slabosti, tržišno učešće se široko koristi od poslovnih firmi svih tipova i veličina - ponekad mudro, ponekad nerazumno. Ono se koristi mudro kada ga preduzeće koristi samo kao jedan od brojnih različitih standarda za ocenu efektivnosti njegovog marketing poslovanja. Ono se koristi nerazumno kada postane **jedini** standard putem kojeg se ocenjuje rezultat. Tržišni planeri koji slepo slede isključivo cilj tržišnog učešća često mogu da dovedu preduzeće u značajne probleme.[27]

5 ANALIZA TROŠKOVA MARKETINGA

5.1 Pojam, svrha i specifičnosti analize

Marketing nije besplatan. Svaki aspekt marketinga nešto košta. Prodajni naponi koštaju novaca, propaganda košta novaca, razvoj proizvoda košta novaca, kao i istraživanje marketinga. Do sada smo na-

glašavali analizu prodaje. Ali prodaja se ostvaruje uz troškove. I troškovi takođe treba da budu analizirani i kontrolisani. Analiza obima prodaje je sasvim korisna u oceni i kontroli marketing napora preduzeća. Međutim, analiza obima ne može ništa da nam kaže o *rentabilnosti* tog napora. Menadžment treba da obavi analizu troškova marketinga da bi odredio relativnu rentabilnost svojih teritorija, linija proizvoda ili ostalih marketing jedinica. **Analiza troškova marketinga** je detaljno izučavanje dela troškova poslovanja u bilansu uspeha. To je ispitivanje izvora troškova marketinga, uključujući zašto su nastali, koliko su visoki ili niski i kako se menjaju tokom vremena. Efektivan marketing program ne mora biti i efikasan, tj. program marketinga koji generira veliki obim prodaje takođe može da kreira visoke troškove. Ono što menadžment marketinga želi je efektivan program, koji je i efikasan.

Pod **troškovima marketinga** podrazumevaju se svi troškovi vezani za proizvod od njegovog ulaska u magacin gotovih proizvoda do momenta naplate faktura od kupaca po izvršenoj prodaji. Pravi se razgraničenje između dve kategorije troškova - troškovi distribucije i troškovi promocije. Troškovi distribucije su vezani za fizičku distribuciju robe, dok se troškovi promocije odnose na ulaganja preduzeća radi obezbeđenja bolje tržišne pozicije.

Detaljna analiza troškova je vrlo korisna za razumevanje troškova proizvodnje - ali je mnogo manje učinjeno sa analizom troškova marketinga. Jedan od razloga je što mnoge računovođe pokazuju malu zainteresovanost za proces marketinga njihove firme - ili ne mogu da shvate različite aktivnosti marketinga. Oni upravo tretiraju marketing kao opšti trošak i zaboravljaju na njega.

Doduše, postoji značajna razlika u pristupu analizi troškova proizvodnje i troškova marketinga prema obimu proizvodnje odnosno prodaje. Svrha analize odnosa troškova i obima proizvodnje je da se ustanovi kako troškovi - po jedinici proizvoda - variraju sa promenom obima proizvodnje. Obim proizvodnje je nezavisna, a troškovi proizvodnje zavisa promenljiva veličina. Traži se optimizacija troškova proizvodnje. Svrha analize odnosa troškova marketinga i obima prodaje je da se ustanovi kako obim prodaje varira u zavisnosti od promene troškova marketinga. Naime, u marketingu, obim prodaje - zavisno promenljiva veličina, reaguje na promene troškova marketinga - nezavisno promenljiva veličina. Efekat promene obima proizvodnje na troškove proizvodnje može se dosta tačno ustanoviti u preduzeću gde postoji pouzdana klasifikacija troškova proizvodnje na fiksne i varijabilne. U

marketingu se zna da povećanje troškova marketinga (distribucije ili promocije) treba normalno da dovede do povećanja obima prodaje, ali često nije moguće precizno ustanoviti ne samo koliko će to povećanje da bude, već i da li će do njega doći. Izmena situacije na tržištu može veoma lako da dovede do toga.[28]

Pažljiva analiza većine troškova marketinga pokazuje da je novac potrošen za određenu svrhu - bilo na razvoj ili promociju određenog proizvoda ili opsluživanje određenog kupca. Otuda ima smisla alocirati troškove na određene tržišne segmente - ili kupce - ili na specifične proizvode. U nekim situacijama, preduzeća alociraju troškove direktno na različite geografske tržišne segmente koje opslužuju. To može omogućiti menadžerima da direktno analiziraju rentabilnost ciljnih tržišta firme. U drugim slučajevima, preduzeća alociraju troškove na određene kupce ili određene proizvode - i onda dodaju te troškove za tržišne segmente u zavisnosti od toga koliko od kojih proizvoda svaki kupac kupuje.

U svakom slučaju, analiza troškova marketinga obično zahteva novi način klasifikovanja računovodstvenih podataka. Umesto korišćenja tipa izveštaja koji se obično koristi za finansijsku analizu, ovde će se koristiti funkcionalno izveštavanje.

5.2 Tipovi analize troškova marketinga

Troškovi marketinga se mogu analizirati: 1) onako kako se pojavljuju u glavnoj knjizi računa i na osnovu bilansa uspeha (prirodni računi), 2) posle njihovog grupisanja u funkcionalne (takođe se nazivaju aktivnosti) klasifikacije (funkcionalni računi) i 3) posle alokacije ovih troškova aktivnosti po teritorijama, proizvodima ili drugim marketing jedinicama.[29]

1. Analiza troškova glavne knjige. Najjednostavnija i najjeftinija analiza troškova marketinga je izučavanje troškova „predmeta izdataka” kako se oni javljaju u bilansu uspeha firme. Ove cifre, u stvari, potiču iz podataka glavne knjige. Postupak je jednostavno da se uzme svaka stavka troškova (plate, socijano osiguranje, porezi, kancelarijski materijal, sirovine, auto, troškovi goriva, maziva, gasa, propaganda, računi za utrošenu električnu energiju, vodu, PTT usluge itd.) i analiziraju manje ili više detaljno. Može se izvršiti poređenje ukupnog iznosa troškova u ovom periodu sa ukupnim iznosom za slične periode u prošlosti i uočiti trendovi. Mogu se uporediti ostvareni rezultati sa planiranim ciljevima troškova. Može se izračunati svaki izdatak kao procenat od neto prodaje. Onda, ako je moguće, treba uporediti ove racije troškova

sa ciframa za granu, do kojih se obično može doći preko poslovnih udruženja.

Pronalaženje informacija o troškovima unutar preduzeća nije teško, ali pronalaženje **značajnih** informacija o troškovima može biti mnogo teže. Razlika leži u računovodstvenom sistemu. Računovodstveni sistemi klasifikuju troškove po sistemu **prirodnih računa**, koji pokazuju kako je novac potrošen, a ne i zašto je potrošen. Ovi računi se nazivaju prirodni, zbog toga što imaju nazive njihovih kategorija izdataka.

2. Analiza funkcionalnih troškova. Za mnogo uspešniju kontrolu troškova marketinga, oni treba da budu alocirani na različite funkcije marketinga, kao što su propaganda, transport, skladištenje, kontrola zaliha, prikupljanje porudžbina, pakovanje i otprema, prijem porudžbina, obrada porudžbina, prodaja. Menadžment zatim treba da analizira izdatke za svaku od ovih aktivnosti marketinga. **Funkcionalni računi** pokazuju **svrhu** zbog koje su učinjeni izdaci. Za neke funkcionalne račune, kao što je npr. pakovanje, potrebno je dalje raščlanjavanje. Na primer, neki aspekti pakovanja olakšavaju fizičku distribuciju, drugi su promocioni, a neki opet su realno troškovi proizvoda (ne možete prodati šampon bez omota). Treba ispitati svaki od ovih aspekata troškova pakovanja.

Prvi korak u analizi troškova marketinga je da se reklasifikuju svi dinarski ulazi troškova. Način na koji će se to izvršiti zavisi od metoda poslovanja firme.

3. Analiza funkcionalnih troškova po tržišnim segmentima. Treći i najkorisniji tip analize troškova marketinga je studija troškova i rentabilnosti svakog segmenta tržišta. Uobičajena praksa u ovom tipu analize je da se podeli tržište po teritorijama, proizvodima, grupama kupaca ili veličini porudžbine. Analiza troškova po tržišnom segmentu osposobljava menadžment da mnogo efektivnije odredi položaj mesta nevolje nego što to može analiza bilo po glavnoj knjizi ili troškovima aktivnosti. Najčešća realokacija funkcionalnih troškova je po proizvodima i kupcima. Posle alokacije ovih troškova, detaljni ukupni iznos može se kombinovati na svaki željeni način - npr. po proizvodu ili vrsti kupaca, regionima itd.

Troškovi alocirani na funkcionalne račune i kasnije po segmentima, u ukupnom iznosu, jednaki su onima u prirodnim računima. Oni su samo različito organizovani. Umesto da se koriste samo da pokažu **ukupnu** dobit preduzeća, troškovi se sada mogu koristiti za izračunavanje rentabilnosti teritorija, proizvoda, kupaca, prodavaca, kategorija cena, veličina porudžbina, metoda distribucije, metoda pro-

daje ili bilo kojeg drugog raščlanjavanja. Svaka jedinica se može tretirati kao centar profita.

Procedura za obavljanje analize troškova po tržišnim segmentima je slična metodi koji se koristi za analizu funkcionalnih izdataka. Suma troškova svake aktivnosti je u srazmeri na nekoj osnovi sa svakim proizvodom ili tržišnim segmentom koji se izučava.

Kombinovanjem analize obima prodaje sa analizom troškova marketinga istraživač može, u stvari, da pripremi kompletan izveštaj o poslovanju za svaki od proizvoda ili tržišnih segmenata. Ovi izveštaji onda mogu biti komparirani da bi se utvrdila relativna efektivnost svakog dela marketing programa.

5.3 Problemi prisutni u analizi troškova

Analiza troškova marketinga može biti skupa po vremenu, novcu i kadrovima koje angažuje. Konkretno, zadatak alociranja troškova je često veoma težak.

Problem alociranja troškova postaje evidentan kada ukupni iznos troškova aktivnosti mora biti raspoređen između individualnih teritorija, proizvoda ili drugih marketing jedinica.

Troškovi poslovanja se mogu podeliti na direktne i indirektne troškove, koji se ponekad nazivaju „izdvojnivi” i „zajednički” troškovi. **Direktni**, ili **izdvojnivi, troškovi** su oni troškovi koji u celosti nastaju u vezi sa jednim tržišnim segmentom ili jednom jedinicom prodajne organizacije. Tako su npr. plata i putni troškovi predstavnika prodaje na teritoriji A direktni troškovi te teritorije. Troškovi vremena ili prostora za propagiranje proizvoda B su direktni troškovi marketinga tog proizvoda. Zadatak alokacije direktnih troškova je lak. Oni mogu biti zaračunati u njihovoj delatnosti na marketing jedinicu za koju su i nastali.

Problem alokacije se realno javlja u vezi sa **indirektnim**, ili **zajedničkim, troškovima**. To su izdaci kojima se izlažu zajedno više od jedne jedinice marketinga. Prema tome, oni se ne mogu zaračunati u celosti na jedan tržišni segment.

U okviru kategorije indirektnih troškova, neki troškovi su **delimično** indirektni (zajednički), a neki su **u potpunosti** indirektni, odnosno to su troškovi za koje se lako mogu identifikovati izvori i po ključu alocirati indirektno na različite funkcije (npr. troškovi električne energije) i gde takvu logičnu osnovu za alokaciju nije moguće naći, pa se alociraju na arbitrarnoj osnovi, ako uopšte i mogu da se alociraju. Plaćanje kamate na pozajmljena sredstva i plaćanje nekih vrsta poreza su primeri troško-

va kojima se ne može ući u trag, pa se moraju arbitrarno alocirati.

Svaki metod izabran za alokaciju indirektnih troškova ima očite slabosti koje mogu da iskrive rezultate i dovedu menadžment u zabludu. Na primer, dva obično korišćena metoda alokacije su da se podele ovi troškovi: 1) podjednako između marketing jedinica koje se izučavaju (teritorijama, na primer) ili 2) u proporciji prema obimu prodaje u svakoj marketing jedinici. Svaki metod daje različiti rezultat za ukupne troškove za svaku marketing jedinicu.[30]

U analizi troškova marketinga, alokacija indirektnih troškova može se obaviti na dva bazična načina: 1) metod kontribucione marže i 2) metod punih troškova. Postoji realna kontroverza u vezi sa tim koji je od ova dva pristupa bolji za svrhe upravljačke kontrole.

Po *metodu kontribucione marže* samo se direktni troškovi alociraju na svaku marketing jedinicu koja se izučava. To su troškovi koji će se nesumnjivo eliminisati ako se eliminiše i ta marketing jedinica. Kada se ovi direktni troškovi oduzmu od bruto marže marketing jedinice, ostatak je iznos u kojem ta jedinica doprinosi pokriću ukupnih indirektnih (ili opštih) troškova. Po ovom pristupu eliminiše se faktor arbitrarnosti iz alokacije troškova, ali može i da izostavi neke troškove kada se informacija koristi za donošenje odluke.

Po *metodu punih troškova*, svi troškovi - direktni i indirektni - se alociraju na marketing jedinice koje se razmatraju. Alociranjem *svih* troškova, menadžment može da odredi neto dobit svake teritorije, proizvoda ili druge marketing jedinice. Zagovornici ovog pristupa kažu da svi troškovi moraju biti uključeni, ako se želi da dobije prava slika o odnosu prihod - dobit firme. Oponenti metoda punih troškova ili neto dobiti kažu da uključivanjem troškova kojima se ne može ući u trag (ne mogu da se alociraju) arbitrarno se opterećuju jedinice firme sa troškovima u čijem izazivanju one nisu imale u dela.

Zagovornici pristupa *punih troškova* tvrde da je svrha analize troškova marketinga da se odredi neto rentabilnost jedinica koje se analiziraju. Oni smatraju da pristup kontribucione marže ne može da ispuni tu svrhu. Oni dalje ističu da menadžment može sam sebe da zavarava sa metodom kontribucione marže. Data teritorija ili proizvod mogu pokazivati doprinos opštim troškovima. Ipak, posle alociranja indirektnih troškova, ova teritorija ili proizvod mogu pokazati stvarno neto gubitak. U stvari, kažu oni, metod kontribucione marže je princip ledenog brega u akciji. To jest, vidljivi vrh

ledenog brega (kontribuciona marža) izgleda dobro, dok potopljeni deo može biti sakriveni neto gubitak.[31]

Zagovornici metoda *kontribucione marže* tvrde da je nemoguće tačno raspodeliti indirektno troškove između proizvoda ili tržišnih segmenata. Pored toga, stavke kao što su administrativni troškovi nisu uopšte vezane za bilo koju teritoriju ili proizvod. Prema tome, marketing jedinice ne treba da snose ove troškove. Ovi zagovornici takođe ističu da analiza punih troškova može pokazati da proizvod ili teritorija ima neto gubitak, dok ova jedinica može nešto da doprinese pokriću opštih troškova. Neki rukovodioci mogu preporučiti da se eliminišu proizvod ili teritorija sa gubitkom. Ali oni previdaju činjenicu da bi doprinos jedinice pokriću opštih troškova u tom slučaju bio podnet od drugih jedinica. Po metodu kontribucione marže neće biti pitanja o zadržavanju ove jedinice sve dotle dok ne bude mogla da se otkrije bolja alternativa.[32] Sve dotle dok jedinica ima neku kontribucionu maržu - i sve dotle dok ne postoji bolje korišćenje resursa koje ona koristi - jedinica treba da se zadrži.

Razlika između metoda punih troškova i metoda kontribucione marže je značajna. Ova dva pristupa mogu da sugerišu različite odluke.

Do sada u razmatranjima analize troškova marketinga, generalno smo se bavili sa prve dve faze u procesu evaluacije, tj. iznalaženjem onoga *što se dogodilo* i *zašto se dogodilo*. Menadžment može sada da iskoristi rezultate iz kombinovane analize, na primer, obima prodaje i analize troškova marketinga da preduzme određene akcije. Kada je poznata rentabilnost svakog proizvoda ili grupe proizvoda, linija proizvoda može biti uprošćena eliminisanjem modela, veličina ili boja koji se slabo prodaju i nisu rentabilni. Slične akcije se mogu preduzeti po teritorijama, grupama kupaca itd.

6 REVIZIJA MARKETINGA

6.1 Pojam i svrha revizije

Kao što smo videli, operativna kontrola obuhvata praćenje tekućih rezultata u odnosu na godišnji plan i preduzimanje korektivne akcije kada i ako je to potrebno. Njena svrha je da osigura da preduzeće ostvari ciljeve prodaje, dobiti i druge ciljeve utvrđene u njegovom godišnjem planu. Ona, takođe, uključuje utvrđivanje rentabilnosti različitih proizvoda, teritorija, tržišta i kanala.

Strategijska kontrola marketinga obuhvata razmatranje da li su bazične strategije preduzeća dobro usklađene sa njegovim mogućnostima. Strategije i programi marketinga brzo mogu postati za-

stareli i stoga svako preduzeće treba periodično da preispita svoj ukupan pristup tržištu. U literaturi se funkcije strategijskog kontrolisanja marketinga često obuhvataju i pod terminom **revizija marketinga**. Revizija marketinga predstavlja specijalni koncept kontrolisanja marketinga i sadrži kritičku refleksiju pojedinih ili svih aktivnosti marketinga jednog preduzeća. „Revizija marketinga je sveobuhvatno, sistematsko, nezavisno i periodično preispitivanje sredine, ciljeva, strategija marketinga i aktivnosti preduzeća - ili poslovne jedinice - da bi se utvrdila područja problema i mogućnosti i preporučio plan akcije za poboljšanje marketing rezultata preduzeća”. [33] Slična ovoj je i sledeća definicija: sistematsko, kritičko i nepristrasno preispitivanje i ocena ukupnog marketing poslovanja: bazičnih ciljeva i politika poslovanja i pretpostavki na kojima se zasnivaju kao i metoda, postupaka, kadrova i organizacije koji se koriste za sprovođenje politike i ostvarivanje ciljeva. [34]

Kao što se iz definicija može zaključiti, revizija marketinga ima četiri osnovne karakteristike: [35]

1. Sveobuhvatna. Termin **revizija marketinga** treba da bude rezervisan za **sveobuhvatnu (ili horizontalnu) reviziju** koja pokriva sve glavne aktivnosti marketinga - okruženje, ciljeve, strategije, organizaciju i sisteme preduzeća. Nasuprot tome, **funkcionalna (ili vertikalna) revizija** se događa kada menadžment odluči da detaljno razmotri neku ključnu marketing funkciju, kao što je upravljanje prodajnom operativom, formiranje cena ili neka druga aktivnost marketinga. Funkcionalna revizija se naziva prema funkciji koja se revidira, kao revizija prodajne operative, revizija propagande, revizija cena. Mada funkcionalne revizije mogu biti korisne, često mogu dovesti menadžment u zabunu u vezi sa realnim izvorom problema, te je sveobuhvatna revizija marketinga obično uspešnija u lociranju pravog izvora marketing problema preduzeća.

2. Sistematska. Revizija služi koordiniranom nadzoru i otuda je potreban striktan redosled. Sistematika se u osnovi ispoljava trostruko: rasterećenje, potpunost i uporedivost. Rasterećenje, pošto se ne mora ništa novo pronaći i time se može efikasnije delovati. Potpunost, pošto kontrolne liste za reviziju pružaju sigurnost da se neće nijedna centralna oblast marketinga zanemariti ili čak zaboraviti. Uporedivost, tako da se rezultati revizije u toku vremena ili sa rezultatima revizije drugih poslovnih područja se upoređuju i time mogu da se koriste za proces učenja.

Korisnost marketing revizije će se normalno povećati u stepenu u kojem ona sledi metodološki uređenu sekvencu dijagnostičkih koraka koji pokri-

vaju marketing sredinu, interni marketing sistem i specifične aktivnosti marketinga firme. Dijagnozu sledi plan korektivne akcije koji uključuje i kratkoročne i dugoročne akcije za poboljšanje efektivnosti celokupne marketing organizacije.

3. Nezavisna. Ovde se ispoljava centralna razlika sa kontrolisanjem. Dok menadžer marketinga upravo u malim i srednjim preduzećima često sam mora, a i može, da preduzme mnoge zadatke kontrolisanja marketinga, to je kod „prave” revizije jedva moguće. Efektivnost „samo-revizije” je pitanje koje kritički treba preispitati. Samo personalna nezavisnost revizora obezbeđuje neophodnu kritičku distancu: ko još dovodi u pitanje sebe ili svoje odluke?

Revizija marketinga se može sprovesti na šest načina: 1) samopreispitivanje, 2) unakrsna revizija - revizija na istom hijerarhijskom nivou, 3) revizija odozgo, 4) služba za reviziju preduzeća, 5) interna komisija (tim) preduzeća za reviziju i 6) revizija sa strane.

Samoispitivanje može biti korisno, ali se mnogi eksperti slažu da mu nedostaje objektivnost i nezavisnost. Mada niko ne može očekivati da zaposleni u preduzeću budu potpuno nezainteresovani za rezultate revizije, još uvek bi bilo moguće formirati grupu (tim) unutar firme koja može da odradi ovu vrstu posla profesionalno i nepristrasno. Ponekad menadžeri marketinga mogu biti tako blizu drveću da ne mogu da vide šumu. Generalno govoreći, ipak, najbolje je da reviziju obavljaju iskusni konsultanti sa strane, koji imaju neophodnu objektivnost i nezavisnost, bogato iskustvo u brojnim granama, koji poznaju tu granu delatnosti i nepodeljeno vreme i pažnju da posvete reviziji.

4. Periodična. Revizija marketinga se odvija sporadično, odnosno regularno. Dok je kontrolisanje marketinga kontinualni proces koji je usklađen sa planiranjem, revizija marketinga se nikada ne sprovodi permanentno. Ona je pre sprovodi regularno u dugim vremenskim razmacima (3 do 5 godina) ili sporadično. Učestalost zavisi od toga koliko je tržište dinamično i time koliko se snažno menjaju potrebe kupaca, ponašanja konkurencije i okvirni uslovi.

Revizije marketinga se obično iniciraju tek posle naglog opadanja prodaje, smanjenja tržišta, dobiti, morala zaposlenih i drugih problema koji se javljaju u preduzeću. Ironija je u tome što su preduzeća zapala u krizu delom i zbog toga što nisu uspela da izvrše reviziju svog marketing poslovanja tokom dobrih vremena. Periodična revizija marketinga obećava koristi preduzećima kako onima ko-

ja su dobrog zdravlja, tako i onima koja imaju problema.

I ovako raščlanjena definicija revizije još uvek nije kompletna. Ona još uvek ne može u potpunosti da prenese osećaj svrhe revizije, kao što treba, jer je važno shvatiti da je revizija i prognostičko isto tako kao i dijagnostičko sredstvo - traganje za mogućnostima isto tako kao i za neuspesima za funkcionisanje na normalan ili zadovoljavajući način. Suviše rukovodilaca posmatra reviziju statički, ispitujući poslovanje marketinga ili neke komponente njegove aktivnosti skoro isključivo sa aspekta „ovde i sada”, sa namerom da identifikuje **postojeće** probleme ili slabosti i otkrivanjem njihovih uzroka, kako bi se mogle preduzeti korektivne mere. Revizija marketinga se, takođe, usmerava na lociranje postojećih slabosti, tačno skiciranje tekućih problema i njihovih izvora. Prema tome, kao i ostali tipovi ocene, i revizija je dijagnostičko sredstvo. Revizija marketinga je aktivnost dijagnostičkog karaktera. Ona omogućava da se definišu pravi problemi i preduzme racionalna i blagovremena akcija. Brojni problemi aktivnosti marketinga imaju iste ili slične simptome. Ako je dijagnoza pogrešna, postoji realna opasnost da se naponi u marketingu usmere u pogrešnom pravcu.

Ali dijagnoza nije jedina, ili čak najvažnija, **svrha** revizije marketinga. Ona se bavi isto toliko sa budućnošću kao i sa sadašnjošću i prošlošću. To je traganje ne samo za slabostima koje jasno postoje, nego i za onima koje se tek mogu javiti. Ona je usmerena na identifikovanje tekućih problema i određivanje njihovih uzroka, ali istovremeno sondira probleme koji su u začetku - one koji upravo počinju ili će se uskoro verovatno pojaviti. To je ono našta mislimo kada kažemo da je revizija marketinga prognostičko isto tako kao i dijagnostičko sredstvo.[36]

U davanju dijagnoze u centru pažnje su odgovori na pitanja: 1) Gde smo bili? i 2) Gde smo sada? To je osnova za prognozu, kod koje su u centru pažnje odgovori na pitanja: 1) Gde treba da idemo? i 2) Kako da tamo dođemo? To su (dijagnoza, prognoza i plan akcije) tri ključna elementa sveobuhvatne strategijske revizije marketinga.[37]

Menadžeri nastoje da shvate reviziju gotovo isključivo kao sredstvo za lokaciju i utvrđivanje problema. Identifikacija problema i mogućih lekova je, međutim, samo jedna od svrha revizije marketinga. Revizija se, uz to, bavi identifikovanjem određenih snaga marketing poslovanja. To je traganje za mogućnostima, postojećim i potencijalnim, za primenu faktora koji kreiraju snagu u jednoj aktivnosti marketinga na druge aktivnosti. I to je traga-

nje za mogućnostima na tržištu koje su ranije bile previdene ili koje su se tek skorije pojavile.

Prema tome, revizija marketinga ima nekoliko svrha. Ona namerava da otkrije potencijalne kao i postojeće snage i slabosti u marketing poslovanju preduzeća i da stavi pod lupu mogućnosti za kapitalizaciju na snagama i eliminisanje slabosti. Revizija marketinga je zato sredstvo koje može biti od ogromne važnosti ne samo za manje uspešne, krizom zahvaćene firme nego i za veoma uspešne i rentabilne lidere grane. Nijedno marketing poslovanje nije uvek toliko dobro da ne može biti poboljšano. Čak i najbolje može se uraditi još bolje. U stvari, čak i najbolje **mora** biti urađeno bolje, jer malo aktivnosti marketinga, ako bilo koja, mogu da ostanu uspešne tokom godina zadržavanjem status quo. Stalni uspeh zahteva stalnu adaptaciju konstantno menjajućoj sredini. Ona zahteva, prema tome, stalno pomno praćenje sredine i odnosa firme sa sredinom, sa ciljem otkrivanja signala koji indiciraju kako potrebu za modifikovanjem marketing programa firme i pravac koji ta modifikacija treba da zauzme. Ona zahteva neprestano traganje za mogućnostima koje se javljaju koje mogu i moraju biti iskorišćene da bi marketing poslovanje ostalo veoma uspešno. Prema tome, revizija marketinga nije samo prepisivanje leka za bolesnu firmu, nego i preventivna medicina za sada trenutno zdrave i uspešne firme.

Da sumiramo, onda, najvažnije karakteristike i svrhe revizije marketinga su: to je pažljivo programirana ocena ukupnog marketing poslovanja. Ona se usmerava na ocenu ciljeva i politika i pretpostavki na kojima se oni temelje. Njen cilj je kako dijagnoza, tako i prognoza. To je traganje za mogućnostima i sredstvima za njihovo iskorišćavanje isto toliko kao i za slabostima i sredstvima za njihovo eliminisanje. To je praksa preventivne isto tako kao i kurativne marketing medicine.[38]

6.2 Kada treba vršiti reviziju?

Mnogi rukovodioci, koji uočavaju efektivnost revizije marketinga, izgleda da veruju da je ona prvenstveno potrebna preduzećima koja su zapala u probleme i koja se suočavaju sa opadajućom pozicijom tržišta i dobiti. Oni gledaju na reviziju kao uspešan lek za marketing poslovanje koje je u kritičnim uslovima. Međutim, takva koncepcija revizije je potpuno pogrešna, jer - kao što smo već istakli - revizija je preventivna isto tako kao i kurativna marketing medicina. Pa ipak, ova koncepcija revizije je toliko raširena da je potrebno i vredno truda navesti razloge za uverenje da je ona pogrešna.

Rukovodioci koji smatraju da je revizija marketinga nepotrebna za firme čiji marketing nesmetano i veoma uspešno funkcioniše nisu uspeli da u potpunosti shvate njenu prirodu i svrhu. Oni, prema tome, nisu u stanju da uoče da ocene izvršene u atmosferi krize verovatno neće imati karakter revizije marketinga. U kriznoj situaciji postoji pritisak da se nešto hitno učini što će oživeti marketing poslovanje pre nego što se dogodi kolaps i bankrotstvo. Prema tome, u kriznim uslovima cilj ocene mora biti pre da se nađe odgovarajući stimulanis nego bazična terapija. Kao rezultat toga, takva ocena neminovno pre prihvata prirodu hitnog skeniranja nego penetrirajući pogled na marketing poslovanje. Ocena u kriznim uslovima je verovatno daleko više površna, daleko više ograničena i po širini i po dubini, nego istinska revizija marketinga.

Firma **treba** da obavlja periodičnu, sveobuhvatnu reviziju marketinga (čak) i kada se marketing aktivnosti odvijaju uspešno. Uspeh teži da pospeši spokojstvo, opuštenost i bezbrižnost. Dozvoljava da tradicija i običaji budu glavni faktori u oblikovanju programa marketinga. Dozvoljava da uspešni menadžeri postanu duboko vezani (da slepo slede) za postojeće politike i rešenja koja, kako vreme prolazi, mogu postati zastarela i beskorisna. Ili uspeh može da oteža menadžerima objektivno i pažljivo razmatranje novih ideja i proizvoda; umesto toga, promene se odbacuju iz straha da mogu samo da ugroze sadašnju dobit. Međutim, u dugom roku takva privrženost status quo dovodi do rastuće neefikasnosti i nesposobnosti da se razviju nova tržišta i adaptira promenjenim eksternim događajima. Najbolji način da se zaštiti od gubitaka tržišnog učešća i opadajuće dobiti je da se povremeno vrši revizija marketinga.

Opasnosti uspeha jasno sugerišu da u marketingu kao i u održavanju kuće, kuća se prepokriva kada sija sunce. One jasno ističu potrebu za kontinualnom, sistematskom, kritičkom i objektivnom ocenom čak i najuspešnijeg poslovanja marketinga **dok je uspešno**. Otuda, reviziju marketinga treba obavljati regularno, što je moguće sistematičnije, u intervalima obično dužim od jedne ali kraćim od pet godina, a ne samo u kriznim vremenima. Ako se tako radi, moglo bi biti relativno malo neprijatnih iznenađenja prikrivenih u izveštaju o reviziji, tako da se korektivna akcija može preduzeti van kriznih uslova. Ako firma čeka dokaze, pre nego što otpočne reviziju marketinga, broj neugodnih iznenađenja, a ponekad i šokova, može biti veći nego što menadžment može da savlada.

6.3 Postupak revizije

Revizija počinje sa donošenjem odluke menadžmenta preduzeća o obavljanju revizije i izborom revizora (internih, eksternih ili kombinovno). Potrebno je održati sastanak rukovodstva preduzeća sa revizorima marketinga radi dogovora o programu i postupku rada revizora, tj. o ciljevima, domenu, dubini, izvoru podataka, formatu izveštaja i vremenskom periodu za reviziju. Najveći deo vremena revizora troši se na prikupljanje podataka. Treba pažljivo pripremiti detaljan plan oko toga ko će biti intervjuisan, koja će se pitanja postaviti, vreme i mesto kontakta itd., da bi uloženo vreme i troškovi revizije bili minimalni. Osnovno pravilo u prikupljanju podataka nije da se za podatke i mišljenja osloni samo na rukovodstvo preduzeća. Moraju se intervjuisati kupci, dileri i ostale spoljne grupe. Mnoga preduzeća stvarno ne znaju kako njih i njihove konkurente vide njihovi kupci i dileri, niti u potpunosti shvataju potrebe kupaca.

Kada je završena faza prikupljanja podataka, revizor marketinga formalno prezentira glavne nalaze i preporuke. Dragoceni aspekt revizije marketinga je proces, kroz koji pri tome prolaze menadžeri: oni asimiliraju, diskutuju i razvijaju nove predstave o potrebnim aktivnostima marketinga.[39]

6.4 Komponente revizije

Neophodno je da revizija marketinga pokrije **sva** glavna područja marketinga, a ne samo nekoliko ugroženih mesta. Ističe se da se revizija marketinga sastoji od ispitivanja šest glavnih komponenata marketing situacije preduzeća.[40]

1. Revizija marketing okruženja. Ova revizija se zalaže za analizu glavnih faktora makro-okruženja koji mogu uticati na preduzeće i glavnih trendova i ključnih komponenti neposredne okoline preduzeća: tržišta, kupaca, konkurenata, distributera, dilera, dobavljača i pomoćnih organizacija i institucija. Svako planiranje marketinga se zasniva na osnovanim premisama (pretpostavkama) o situaciji i razvoju tržišta, snagama i slabostima preduzeća, kao i njegovim šansama i rizicima u konkurentskoj sredini. Time postaje jasno da svako planiranje može biti dobro samo onoliko, koliko pretpostavke i informacije na kojima se ono zasniva. Stoga revizija ima zadatak da kritički preispita sve planske premise i - u slučaju potrebe - da ih aktualizuje i koriguje. Analiza treba da se koncentriše, pre svega, na područja: 1) premisa o situaciji i razvoju događaja u **okruženju preduzeća** (kao što su okviri uslovi privređivanja, zakonodavstvo, tehnologija, stil života itd.), 2) premisa o situaciji i razvoju događaja na **tržištima** (kao što su razvoj

tržišta, konkurentna situacija, ponašanje kupaca, razvoj trgovine itd.) i 3) premisa o situaciji i razvoju događaja u *preduzeću* (kao što su finansijska snaga, tržišna pozicija, kretanje prodaje i dobiti, imidž, potencijal kupaca itd.).[41] Ovde su od velikog značaja marketing informacioni sistemi i sistemi za rano upozoravanje. Stalna raspoloživost aktuelnih podataka i indikatora za rano upozoravanje (na primer, konjunkturnih podataka, sklonosti potrošnji, tehnički razvoj itd.) bitno olakšava reviziju pretpostavki.

2. Revizija ciljeva i strategija marketinga. Ova revizija zagovara preispitivanje ciljeva i strategija marketinga preduzeća, da bi se ocenilo u kojoj meri su prilagođeni sadašnjoj i predviđenoj marketing sredini. Razumno je, s vremena na vreme, podvrgnuti preispitivanju ciljeve i strategije koji su utvrđeni planovima marketinga, da bi se prilagodili aktuelnim zbivanjima. Pri tome se, između ostalih, postavljaju i sledeća pitanja: 1) Da li su ostvarljivi ciljevi (tržišno učešće, prinos, distribucija, cash flow) ka kojima se teži? 2) Da li su postavljeni ciljevi primereni tržišnoj situaciji i realni? 3) Odgovaraju li odabrane strategije ciljevima ka kojima se teži? 4) Da li su ciljevi i strategije između različitih područja preduzeća koordinirani?[42]

3. Revizija organizacije marketinga. Ova revizija se bavi ocenom sposobnosti organizacije marketinga za formulisanje i sprovođenje neophodne strategije za predviđenu sredinu. Efektivnost funkcije marketinga bitno zavisi od njene organizacije, tj. organizaciona kultura i tokovi procesa odlučuju o tome da li je marketing uspešan ili nije. Otuda i organizacija marketinga mora biti podvrgnuta stalnom preispitivanju: odgovara li organizacija marketinga zahtevima u vezi sa fleksibilnošću, inovativnošću, sposobnošću za kooperacijom; da li su sistematski oblikovani procesi internih tokova i informacioni procesi (formalni i neformalni); odgovaraju li hijerarhija, strukture komuniciranja i strukture moći, putevi odlučivanja, kao i kvalitet i profil zaposlenih zahtevima tržišta i konkurencije? Neophodnosti tržišta mogu da dovedu do toga da se promene interne strukture. Cilj revizije organizacije treba da bude da se formira što je moguće efikasnija struktura, koja može da odoli svim zahtevima tržišta.

4. Revizija marketing sistema. Ova revizija obuhvata preispitivanje adekvatnosti sistema preduzeća za analizu, planiranje i kontrolu u oblasti marketinga, kao i u oblasti inovacija.

5. Revizija produktivnosti marketinga. Ova revizija se zalaže za proveru rentabilnosti različitih

organizacionih delova marketinga i efektivnost različitih ulaganja u marketing aktivnost.

6. Revizija funkcije marketinga. Ove revizije obuhvataju obavljanje detaljnih ocena glavnih komponenta marketing miksa, naime proizvoda, cene, distribucije i promocije. Postavlja se pitanje da li su konkretne mere u oblasti politike proizvoda, cene, distribucije i komuniciranja doprinele ostvarivanju ciljeva marketinga? Da li su bile uspešne i ocenjene kao rentabilne? Ovaj deo specijalno zahteva stalnu kontrolu, pošto dinamika tržišta često prisiljava na brzo preduzimanje taktičkih mera. Pitanja koja se obično postavljaju u reviziji mera su: 1) Da li su sprovedene mere bile uspešne? 2) Odgovara li budžet za marketing zahtevima? 3) Odgovara li marketing miks postavljenim ciljevima preduzeća? 4) Da li mere ispunjavaju zahteve tržišta?[43]

7 ORGANIZACIJA KONTROLISANJA

Sprovođenje zadataka kontrolisanja zahteva razjašnjenje pitanja: *ko* treba da obavlja ovu funkciju (*nosilac*) i *gde* treba da bude ova funkcija uključena u strukturi i hijerarhiji preduzeća (*funkcionalno svrstavanje*). Do detalja mora biti jasno ko preuzima zadatke kontrolisanja u preduzeću. Postoji sigurno razlika da li se zadaci kontrolisanja obavljaju u malom, srednjem ili velikom preduzeću. Raznovrsnost i obim kontrolisanja određuju vrstu i način kako će se institucionalizovati ova funkcija.

Tvrđi se da zadaci kontrole, u osnovi, spadaju u domen rada svakog menadžera, tj. planiranje i kontrola (uključujući poređenje ostvarenog sa planiranim kao i analizu odstupanja) su važni sastavni delovi marketing menadžmenta. Kontrola je otuda centralni zadatak, koji mora da ponese i sprovede *sam marketing menadžment*. Ali praksa - posebno u velikim preduzećima - pokazuje da marketing menadžment, zbog preopterećenosti svakodnevnim poslovima, ne obavlja adekvatno funkcije kontrolisanja i zato je u mnogim preduzećima njih rasterećen. Iz ovog razloga kontrolisanje je raščlanjeno i preneto na *specijaliste* ili *specijalne službe*. To, s jedne strane, ima prednost što je marketing menadžer rasterećen, a, s druge strane, što se kontrola sistematski i profesionalno sprovodi. Za mala i srednja preduzeća nudi se alternativna mogućnost da se zadaci kontrolisanja prenesu na *eksternog savetnika* ili *firme* (npr. poreskog savetnika ili savetnika preduzeća). To ima prednost što se rasterećuje sopstvena organizacija i što se može profitirati od specijalnih znanja i iskustava eksternih savetnika. Uz to, eksterni savetnici često mogu da objektivnije i neutralnije obave zadatke kontrole. Nasuprot ovih prednosti mora se, ipak, pažljivo odvagati

nedostatak detaljnih znanja savetnika o specifičnostima preduzeća.

Ukoliko preduzeće preferira interno rešenje, mora biti jasno gde treba da se priključi kontrolisanje. Ono može biti organizovano *decentralizovano* ili *centralizovano*. U prvom slučaju, zadaci kontrole se obavljaju u odnosnim funkcionalnim oblastima (na primer, marketingu, prodaji, nabavci). Kontrolisanje može biti pridodato u formi *štabske službe* sektoru marketinga. To ima prednost što je instanca kontrole postavljena tako blizu „zbivanjima u marketingu” da postoje kratki putevi informisanja i razumevanje za specifične probleme marketinga.

Centralizovano rešenje u formi samostalne instance dolazi u obzir, po pravilu, samo u velikim preduzećima. U ovom slučaju, svi zadaci kontrolisanja obuhvaćeni su na jednom mestu, u jednoj službi. To, bez sumnje, ima prednost snažne *specijalizacije* u pogledu instrumenata analize i ocene. Nedostatak se ogleda u činjenici što centralna služba brzo počinje da vodi sopstveni život i udaljava se od problema baze.[43]

KRATAK PREGLED SADRŽAJA GLAVE

Finalna, ali često zanemarena faza strategijskog tržišnog planiranja je proces kontrole. Kontrola nije samo važna da bi smo ocenili kako smo poslovali, već ona zaokružuje krug planiranja time što obezbeđuje povratne informacije neophodne za početak narednog ciklusa planiranja.

Kontrola je često predmet sumnje od strane onih čije se aktivnosti kontrolišu i zato menadžment višeg nivoa treba da bude obazriv u njenom sprovođenju. Posebno je važno da se ljudi uključe u definisanje standarda, kao i u proces formulisanja i usaglašavanja korektivnih akcija.

Svaki elemenat marketinga treba kontrolisati putem primene kvalitativnih i kvantitativnih standarda u rezultatima. Najočiglednije oblasti kontrole odnose se na godišnji plan marketinga i obuhvatanju kontrolu prodaje, kontrolu učešća na tržištu, kontrolu troškova i praćenje potrošača. Kontrola profitabilnosti je vrlo značajan elemenat kontrole marketinga, pri čemu je poželjnije koristiti metod kontribucije, nego neto profit.

Konačno, proces kontrole treba da obuhvati procenu efikasnosti samog procesa marketinga u okviru organizacije. Revizija marketinga je najobuhvatniji proces kontrole marketinga namenjen kompletnoj oceni sistema marketinga kompanije i definisanju budućih strategija i poteza koji će ići u korak sa većitim promenama u dinamičnom marketing okruženju.

PITANJA ZA DISKUSIJU I VEŽBU

1. Navedite funkcije kontrolisanja marketing aktivnosti.
2. Objasnite različite tipove kontrole marketing aktivnosti.
3. Opišite faze u procesu kontrole.
4. Izmerite i analizirajte prodaju nekog hotela ili restorana.
5. Analizirajte tržišno učešće hotela u vašem gradu.
6. Analizirajte troškove marketinga turističke organizacije u vašem mestu.
7. Objasnite svrhu, postupak i elemente revizije marketinga.

LITERATURA

1. Bruhn, M. (2004), *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 7., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 291-292; Bruhn, M. (2009), *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 9., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 294; Bruhn, M. (2010), *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 10., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 293-294.
2. Lancaster, G. and Massingham, L. (1993), *Marketing Management*, McGraw-Hill International (UK), prevod *Menadžment u marketingu*, PS „Grmeč”, Beograd, 1997, str. 390 i 392; Lancaster, G. and Massingham, L. (2011), *Essentials of Marketing Management*, Routledge-Taylor & Francis Group, London and New York, str. 435.
3. Koch, J. (1999), *Marketing*, R. Oldenbourg Verlag, München / Wien, str. 398.
4. Meffert, H. (1998), *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 8., vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 1035-1036.
5. Meffert, H. (1998), str. 1043; Busch, R., Dögl, R., Unger, F. (2001), *Integriertes Marketing: Strategie, Organisation, Instrumente*, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 132.
6. Schmenner, R. W. (1995), *Service Operations Management*, Pearson Education, Harlow, str. 113-114.
7. Meffert, H. und Bruhn, M. (2006), *Dienstleistungsmarketing: Grundlage - Konzepte - Methoden, Mit Fallstudien*, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 722-725; Bruhn, M. (2009), str. 294-296; Bruhn, M. (2010), str. 294-296; Freyer, W. (2009), *Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich die Tourismuswirtschaft*, 6., überarbeitete und ergänzte Auflage, Oldenbourg Verlag, München, str. 749-750; Wortmann, A. (2012), *Der Entwicklungsstand des Kundencontrolling in der Unternehmenspraxis - Ergebnisse einer empirischen Studien im B2B-Bereich und Herausforderungen für Zukunft*, WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr, str. 9-12.
8. Koch, J. (1999), str. 400.
9. Isto, str. 401.
10. Koch, J. (1999), str. 401; Meffert, H. (1998), str. 1044-1045.
11. Kotler, P. (2000), *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, str. 696; Kotler, P. and Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, Twelfth Edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str.

- 716-721; vidi takode Möhlen, M., Zerres, C. und Zerres, M. (2012); *Marketing-Controlling*, bookboon.com, str. 5-6; Kreutzer, R. T. (2013), *Praxisorientiertes Marketing: Grundlagen - Instrumente - Fallbeispiele*, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer - Gabler, Wiesbaden, str. 448-455; Holloway, J. C. (2004), *Marketing for Tourism*, Fourth edition, Prentice Hall - Financial Times - Pearson Education, Harlow, England, str. 369-377.
12. Bieberstein, I. (1998), *Dienstleistungs-Marketing*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Kiehl, Ludwigshafen (Rhein), str. 381; Brun, M. (2009), str. 300; Brun, M. (2010), str. 300; Freyer, W. (2009), str. 751.
 13. Bieberstein, I. (1998), str. 381.
 14. Lancaster, G. and Massingham, L. (1993), str. 392; Lancaster, G. and Massingham, L. (2011), str. 435.
 15. Lancaster, G. and Massingham, L. (1993), str. 393; Lancaster, G. and Massingham, L. (2011), str. 436.
 16. Lancaster, G. and Massingham, L. (1993), str. 394; Lancaster, G. and Massingham, L. (2011), str. 436-438.
 17. Bovée, C. L. and Thill, J. V. (1992), *Marketing*, McGraw-Hill, Inc., New York, str. 639.
 18. Lancaster, G. and Massingham, L. (1993), str. 395; Lancaster, G. and Massingham, L. (2011), str. 438.
 19. Senić, R. (1993), *Upravljanje rastom i razvojem preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, str. 60-62.
 20. Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J. (1997), *Marketing*, 11th Edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston, str. 580-581; Pufahl, M. (2010), *Vertriebscontrolling: So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, str. 64-79; Kreutzer, R. T. (2013), str. 452-454.
 21. McCarthy, E. J. and Perreault, W. D. (1993), *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, Eleventh Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1993, str. 612; Perreault, W. D. and McCarthy, E. J. (2005), *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, Fifteenth Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, str. 536.
 22. McCarthy, E. J. and Perreault, W. D. (1993), str. 613; Perreault, W. D. and McCarthy, E. J. (2005), str. 537-539.
 23. McCarthy, E. J. and Perreault, W. D. (1993), str. 618; Perreault, W. D. and McCarthy, E. J. (2005), str. 540-542.
 24. Kotler, P. (2000), str. 697; vidi takode Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E. and Reibstein, D. J. (2006), *Marketing Metrics*, Wharton School Publishing, Pearson Education, New Jersey, str. 11-44.
 25. Lancaster, G. and Massingham, L. (1993), str. 397; Lancaster, G. and Massingham, L. (2011), str. 441.
 26. Kotler, P. (2000), str. 697-698;
 27. Myers, J. H. (1986), *Marketing*, McGraw-Hill Inc., New York, str. 500.
 28. Milisavljević, M (1998), *Marketing*, osamnaesto izmenjeno izdanje, Poslovna škola „Megatrend“, Beograd, str. 411.
 29. Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J. (1997), str. 584.
 30. Sevin, C. H. (1965), *Marketing Productivity Analysis*, McGraw-Hill Book Company, New York, str. 13-15.
 31. Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J. (1997), str. 588-589.
 32. Isto, str. 589.
 33. Kotler, P. (2000), str. 708.
 34. Shuchman, A. (1972), *The Marketing Audit: Its Nature, Purpose, and Problems*, u P. Kotler and K. K. Cox, *Readings in Marketing Management*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, str. 375.
 35. Kotler, P. (2000), str. 708-709; Kotler, P. und Bliemel, F. (1999), *Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, str. 1210; Reinecke, S. (2009), Mit Marketingaudits zu Best Practices, *USP - Menschen in Marketing*, No. 1, str. 14-15.
 36. Shuchman, A. (1972), str. 375-376.
 37. Mokva, H. P. (1986), The Strategic Marketing Audit: An Adoption/Utilization Perspective, *The Journal of Business Strategy*, Spring, str. 30.
 38. Shuchman, A. (1972), str. 376.
 39. Kotler, P. und Bliemel, F. (1999), str. 1210-1211.
 40. Koch, J. (1999), str. 407-410; Busch, R., Dögl, R., Unger, F. (2001), str. 137; Kotler, P. (2000), str. 710-711; Kotler, P. und Bliemel, F. (1999), str. 1211-1212; Benkenstein, M. (2001), *Entscheidungsorientiertes Marketing: Eine Einführung*, Gabler, Wiesbaden, str. 232-234; Hüttner, M., von Ahsen, A., Schwarting, U. (1999), *Marketing-Management: Allgemein - Sektoral - International*, R. Oldenbourg Verlag, München / Wien, str. 348-350.
 41. Koch, J. (1999), str. 407-408.
 42. Isto, str. 409.
 43. Koch, J. (1999), str. 410; Hüttner, M., von Ahsen, A., Schwarting, U. (1999), str. 350.
 44. Koch, J. (1999), str. 411-412; Meffert, H. (1998), str. 1062-1064; Benkenstein, M. (2001), str. 235-236.

CIP - Каталогизација у публикацији -
Народна библиотека Србије, Београд

338.487:659.1(075.8)
005:338.48(075.8)

СЕНИЋ, Радослав, 1944-
Marketing menadžment u turizmu / Radoslav Senić, Vladimir Senić. - 2.
izd. - Vrnjačka Banja : Fakultet za hotelijerstvo i turizam Univerziteta u
Kragujevcu, 2016 (Vrnjačka Banja : SaTCIP). - XVI, 687 str. : graf.
prikazi, tabele ; 29 cm

Tekst štampan dvostubačno. - Tiraž 150. - Bibliografija uz svako poglavlje.

ISBN 978-86-89949-08-7

1. Сенић, Владимир, 1977- [аутор]

a) Туризам - Маркетинг b) Туризам - Менаџмент

COBISS.SR-ID 227825676

marketing menadžment u turizmu

ISBN 978-86-89949-08-7

Univerzitet u Kragujevcu - Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji



Co-funded by the
Tempus Programme
of the European Union

MODERNIZATION AND
HARMONIZATION OF TOURISM
STUDY PROGRAMMES IN SERBIA



The publication has been funded within the framework of the European Union Tempus programme which is funded by the Directorate General for Development and Cooperatin - EuropeAid and the Directorate General for Enlargement.

This publication reflects the views only of the authors, and the Education, Audiovisual and Culture Executive Agency and the European Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information therein.

Project No. 544543-TEMPUS-1-2013-TEMPUS-JPCR