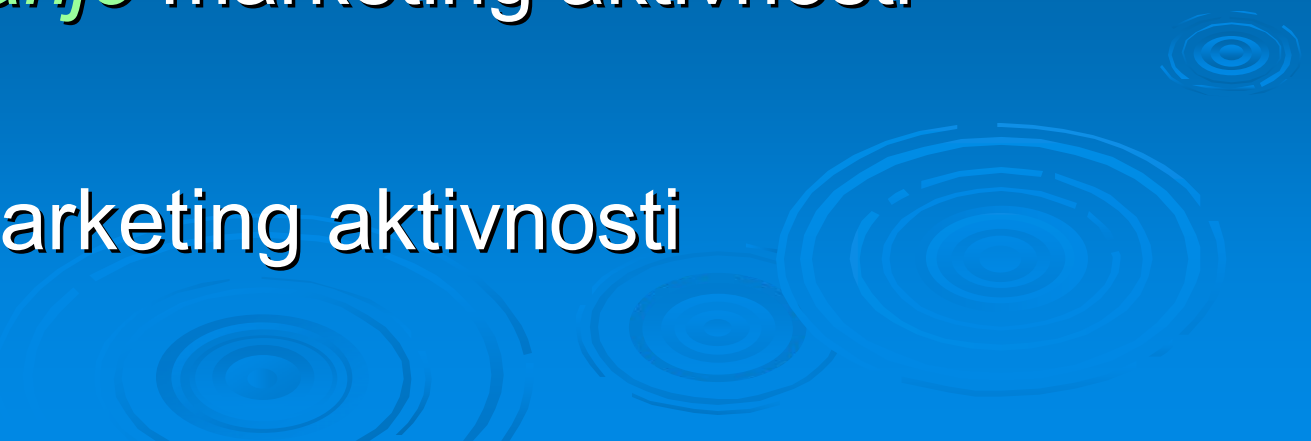


Upravljanje marketingom u preduzeću

Prof. dr Mira Kačar



III Upravljanje marketingom u preduzeću

- *Proces upravljanja* marketingom
 - *Planiranje* marketing aktivnosti
 - *Organizovanje* marketing aktivnosti
 - *Kontrola* marketing aktivnosti
- 

Upravljanje marketingom

- Proces kojim se pokreće i usmerava marketing aktivnost u cilju zadovoljenja *potreba* građana kao potrošača, privrede i društva u proizvodima i uslugama uz ostvarenje dobiti.
- *Faze* procesa upravljanja marketingom
 - *Planiranje* marketing aktivnosti
 - *Organizovanje* marketing aktivnosti
 - *Kontrola* marketing aktivnosti

Kotler ukazuje na *nivoe kompetentnosti* u upravljanju marketingom:

- *Responzivni* marketing – reaguje na izražene potrebe i zahteve potrošača.
 - *Anticipativni* marketing – bolje razumevanje zbivanja i tendencija u okruženju radi prilagodjavanja unapred događajima sa kojima će se preduzeće suočiti.
 - *Kreativni* marketing - ne čeka da se nešto desi ili predvidi da će se desiti, već stvara tržište.
- Upravljanje marketingom predstavlja upravljanje *tražnjom*.
 - Na *kratak rok* preduzeće nastoji da tražnju prilagodi svojim mogućnostima, a na *dugi rok* svoje mogućnosti *tražnji*.

Vrste tražnje i zadaci marketinga

<i>Stanje tražnje</i>	<i>Zadatak marketinga</i>	<i>Naziv marketinga</i>
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

Strategijski marketing

<i>Upravljanje marketingom</i>	<i>Strategijski marketing</i>
Dnevne marketing aktivnosti i ostvarenje uspešne poslovne godine	Dugoročne posledice na strategijsku poziciju preduzeća na tržištu
Ad hoc ocena tržišnih mogućnosti	Kontinuelno istraživanje dinamične sredine preduzeća

- Ključna *pitanja* u strategijskom marketingu
 - Da li preduzeće treba da obavlja postojeće *poslove*?
 - Koji su proizvodi i tržišta od posebnog *značaja* za opstanak, rast i razvoj preduzeća?
 - Koje *nove* proizvode i tržišta tražiti?
 - *Kako* naći proizvode i tržišta gde je moguće ostvariti određenu konkurentsku prednost obzirom na potencijal preduzeća?
 - Koje proizvode i poslove treba *napušti* ili repositionirati?
 - Kako *alocirati* (realocirati) faktore proizvodnje na pojedine proizvode i poslove?

Planiranje marketing aktivnosti

- Faza procesa upravljanja marketingom u kojoj se donose *odluke* o ciljevima, politikama, strategijama, programima i planovima marketing aktivnosti preduzeća.
- Planiranje je *dinamičan* proces kojim se marketing aktivnost prilagođava unutrašnjim i spoljnim promenama i svesno kreira tržište u budućnosti.
- Planiranje je usko *povezano* sa organizovanjem i kontrolom marketing aktivnosti.
- Kod *malih* i *srednjih* preduzeća planiranje marketing aktivnosti se odvija na:
 - nivou preduzeća
 - nivou *marketinga* kao poslovne funkcije
- Kod *većih* preduzeća planiranje marketing aktivnosti se odvija na:
 - nivou preduzeća kao celine (poslovnog sistema)
 - nivou pojedinih kvazisamostalnih *organizacionih jedinica* (podsistema ili strategijskih poslovnih jedinica)
 - nivou marketinga kao poslovne funkcije

Planiranje na nivou preduzeća

- U fokusu je *portfolio poslovanja*:
 - koliko poslovnih *područja* preduzeće treba da pokriva
 - koji je stepen *angažovanosti* na tim poslovnim područjima
- Potrebno je izvršiti *alokaciju izvora* preduzeća na pojedina poslovna područja da bi se ostvarila diferentna prednost.
- Treba obezbediti *sinergiju* medju pojedinim poslovnim *područjima*.
- U domenu *top* menadžmenta.

Planiranje na nivou strategijskih poslovnih jedinica (SPJ)

- U fokusu su *segmenti* proizvod/tržišta i praćenje *životnog ciklusa* pojedinih proizvoda u proizvodnom programu.
- Potrebno je planirati pažljivo dubinu ulaska u posebna proizvod/tržišta da se obezbedi diferentna prednost za proizvode u pojedinim fazama životnog ciklusa proizvoda.
- Akcenat je na obezbedjenju *sinergije* medju poslovnim *funkcijama*.
- U domenu *srednjeg menadžmenta*.

Planiranje na nivou marketinga kao poslovne funkcije

- U fokusu je prilagodjavanje *ponude* (marketing miksa) pojedinim ciljnim tržišnim segmentima shodno pozicioniranju proizvoda na njima.
- Proces planiranja počinje internom (snaga i slabosti) i eksternom (mogućnosti i opasnosti) *analizom*.
- *SWOT* analiza je katalista za izbor marketing *strategije*.
- U domenu *marketing menadžera*.

Ciljevi marketing aktivnosti

- Proces planiranja marketing aktivnosti počinje definisanjem ciljeva.
- Ciljevi marketing aktivnosti su usko povezani sa vizijom, misijom i ciljevima preduzeća.
- *Drucker* : Osnovna svrha poslovanja preduzeća je “*kreiranje potrošača*”.
- Dobro definisana misija preduzeća olakšava definisanje ciljeva marketing aktivnosti.
- Ciljevi treba da:
 - mogu da se prevedu u konkretne *akcije*
 - obezbede *pravce delovanja* na svim nivoima menadžmenta
 - definišu *dugoročne prioritete* preduzeća
 - omoguće *kontrolu* jer služe kao standardi

Opšti marketing ciljevi

➤ Drucker

- *Rentabilnost* – obezbedjivanje proizvoda i usluga uz neto profit (za profitna preduzeća) ili u okviru planiranog budžeta (za neprofitna preduzeća).
- *Položaj na tržištu* – ostvarenje prihvatljivog tržišnog učešća ili konkurentske pozicije.
- Odgovarajući *ljudski resursi* – privlačenje, obuka i zadržavanje kvalitetnih zaposlenih koji ispunjavaju standarde produktivnosti i deluju efektivno sa potrošačima.
- *Finansijski resursi* – obezbedjivanje i održavanje potrebnih sredstava za podršku marketing napora.
- *Materijalni resursi* – razvoj i održavanje materijalne imovine za podršku marketing programa.
- *Troškovna efikasnost* – u upotrebi i kontroli resursa.
- *Kvalitet* – praćenje i regulisanje kvaliteta proizvoda i usluga u marketing programu.
- *Inovacije* – uvođenje novih proizvoda i usluga u marketing program.
- *Društvena odgovornost* – obezbedjivanje i uvećanje opšteg blagostanja putem pozitivnih uticaja na društvo i opštu javnost.

Klasifikacija marketing ciljeva prema organizacionom nivou

➤ *Strategijski* ciljevi

- *globalni* ciljevi
- imaju *dugoročni* karakter
- utvrđuje ih *top menadžment* preduzeća

➤ *Taktički* ciljevi

- na nivou poslovnih jedinica ili divizija
- imaju *srednjoročni* karakter
- definiše ih *top* i *srednji* nivo menadžmenta

➤ *Operativni* ciljevi

- specifični ciljevi na nivou *odeljenja* i individualni ciljevi u okviru funkcionalnih *jedinica*
- imaju *kratkoročni* karakter
- utvrđuju ih menadžeri *srednjeg* i *prvog* karaktera

Marketing plan

- Integralni deo ukupnog plana preduzeća.
- Kvalitativno i kvantitativno *izražava* zadatke koje treba ostvariti u planskom periodu.
- Marketing plan se donosi radi *uskladjivanja* ciljeva i sredstava za njihovo ostvarivanje i predstavlja uputstvo za neposrednu akciju.
- Marketing planom se definišu odgovori na pitanja *šta, ko, gde, kada i kako* da uradi u određenom vremenskom periodu.
- Obuhvata sve instrumente *marketing miksa*, raščlanjujući ih prema potrebi na njihove pojedine elemente.
- Potrebno je da sadrži planove *saradnje* sa preduzećima u trgovini, saobraćaju, bankama i osiguranjem.

Strategijski marketing plan

- U planu se definišu *ciljna tržišta* i *ponuda* vrednosti preduzeća na osnovu analize najboljih tržišnih mogućnosti.
- Strategijski marketing plan *sadrži*:
 - stav o *misiji* preduzeća
 - planirane *finansijske rezultate* poslovanja
 - sagledane *mogućnosti* i *opasnosti* u okruženju kao i *snage* i *slabosti* preduzeća
 - ključne *determinante* marketing uspeha (neuspeha)
 - opšte *ciljeve* preduzeća i *strategije* za njihovo ostvarenje
 - *strategije* pribavljanja potrebnih izvora za implementaciju programa stvaranja vrednosti za potrošače
 - *marketing program* sa detaljnim terminima, odgovornostima, kao i prihodima i troškovima (dobiti)

Taktički marketing plan

- Polazi od ciljeva i strategija koje treba ostvariti u planskom periodu.
- Moraju se precizirati:
 - *akcije* – najvažniji element – kako da se ti ciljevi marketing aktivnosti ostvare.
 - *odgovornosti* pojedinih organa i pojedinaca u ispunjavanju zadataka plana
 - *sredstva* koja će se koristiti u ostvarenju plana
- Koristi *godinu* kao kalendarsku jedinicu (zbog fiskalnog karaktera plana i kontinuelnosti planiranja).
- Neophodno je da bude dobro vremenski dinamički razradjen na *kraće* vremenske periode (kvartale, mesece, nedelje).
- Taktički plan treba da bude prilagodljiv pošto se kontinuelno dobijaju informacije sa tržišta.
- Potrebno je da se oslanja i da bude razrada *srednjoročnog* plana marketinga.

Marketing plan - Kotler

<i>Elementi</i> marketing plana	<i>Objašnjenje</i>
I <i>Rezime</i> za rukovodioce i <i>sadržaj</i>	Rezime treba da omogući da se razumeju glavne smernice plana.
II <i>Situaciona analiza</i>	Podaci o prodaji, troškovima, tržištu, konkurenciji itd.
III <i>Marketing strategija</i>	Definiše se misija, ciljevi, grupe kupaca i potrebe koje treba zadovoljiti.
IV <i>Finansijske projekcije</i>	Predviđanje prodaje, predviđanje troškova i analiza prelomne tačke.
V <i>Kontrola implementacije</i>	Pregled uputstava za monitoring i prilagodjavanje implementacije plana.

<i>Elementi Marketing plana</i>	Objašnjenje
I Generalni prilaz	Kratak pregled tema, ciljeva, strategije i akcija.
II Postojeća <i>situacija</i> i <i>trendovi</i>	Prikaz relevantnih informacija o tržištu, konkurenciji, snagama makrookruženja.
III Pregled <i>performansi</i> (za postojeće proizvode)	Ispitivanje performansi proizvoda i elemenata marketing programa (cena, distribucija, komunikacije) u prošlosti.
IV Ključni aspekti <i>SWOT analiza</i>	Identifikovanje glavnih mogućnosti i opasnosti u predstojećoj godini i relevantnih prednosti i nedostataka proizvoda i poslovnih jedinica.
V <i>Ciljevi</i>	Odredjivanje obima prodaje, tržišnog učešća i profita.
VI Marketing <i>strategija</i>	Opšti strateški pristup koji će se koristiti pri ostvarenju ciljeva plana.
VII <i>Akcioni plan</i>	Kritičan element taktičkog plana, osnov za obezbeđivanje efektivne implementacije i koordinacije aktivnosti svih funkcionalnih odeljenja.
VIII Projektovani <i>profit/gubitak</i>	Očekivani finansijski rezultat plana.
IX <i>Kontrole</i>	Kako će se razvijati i pratiti ostvarenje plana.
X <i>Kontigentni planovi</i>	Aktivnosti koje će se preduzeti ukoliko se određene opasnosti ili šanse dogode.

Organizovanje marketing aktivnosti

- Stvaranje organizacione *strukture* i organizovanje neposredne aktivnosti marketing *sektora*.

		<i>Proizvod</i>	
		Jedan	Više
<i>Tržište</i>	Jedno	Funkcionalna	<i>Po proizvodima</i>
	Više	Teritorijalna	<i>Po organizacionim jedinicama</i>

Modeli organizovanja marketing aktivnosti

1. *Funkcionalna* organizacija – homogen proizvodni program, preduzeće nastupa na jednom tržištu.
2. *Teritorijalna* organizacija – homogen proizvodni program, preduzeće prodaje na više tržišta.
3. Organizacija marketinga po *proizvodima* (markama ili linijama proizvoda) – diversifikovan proizvodni program, preduzeće prodaje na jednom tržištu.
4. *Divizionna* organizacija marketinga – diversifikovan proizvodni program, preduzeće nastupa na više tržišta.
5. Organizacija po *kupcima* - preduzeće se fokusira na potrebe specifičnih grupa kupaca, ili čak pojedinačnih kupaca.

Organizacija po funkcijama

- Akcenat se stavlja na *stručnost* obavljanja pojedinih funkcija.
- Marketing menadžer objedinjuje najčešće sve funkcije neposrednim rukovodjenjem.
- Što je *sličnost* proizvoda, tržišta i kupaca veća to je više razloga u prilog organizacije marketing aktivnosti prema funkcijama i obratno.
- *Dobra strana* organizacije po funkcijama
 - Doprinosi *efikasnosti* u obavljanju marketinga a posebno prodajne aktivnosti.
- *Slabe strane* organizacije po funkcijama
 - Dovodi do *prekrivanja* po teritoriji i prekrivanja potrošača.
 - Zahteva značajan stepen *koordinacije* marketinga, posebno prodajne operative.

Organizacija po tržištima

- Koncept organizacije po tržištima odgovara kada postoji određeni broj proizvoda između kojih može biti i sličnosti i razlika, koji su usmereni na različita tržišta uz korišćenje više kanala distribucije.
- Uspeh strategije zavisi od prilagodjenosti marketing *miksa* ciljnim tržištima.
- Ako je preduzeće *veliko* može ići na stvaranje marketing odeljenja ili službe za svako tržište.
- *Srednja* i manja preduzeća zadržavaju sve funkcije (istraživanje tržišta, promociju itd.) na jednom nivou a samo *prodajnu operativu* organizuju po tržištima.

Organizacija po proizvodima

- Koriste preduzeća sa više strategijskih poslovnih jedinica (SPJ) u kojima je svaka *SPJ* zadužena za određenu liniju proizvoda.
- *Prednosti* organizacije po proizvodima
 - Svaka SPJ fokusira se na određeno ciljno tržište.
 - Jasna je podela *odgovornosti* za ostvarenje strategija i programa marketing aktivnosti.
- *Nedostaci* organizacije po proizvodima
 - SPJ su često nedovoljne *veličine*.
 - Dolazi do dupliranja napora marketinga.
 - Teško se stvara kritična masa *stručnosti* u svakoj SPJ.
- Jedan od oblika organizacije marketinga po proizvodima je koncept *menadžera proizvoda*.

Organizacija po kupcima

- Koncept organizacije po kupcima ima u fokusu *potrebe* potrošača.
- Forma organizacije marketinga prema kupcima u načelu je *najbliža* primeni marketing koncepta.
- Glavna *primedba* koja se stavlja na ovu formu organizacije marketinga je da dovodi do prekrivanja prodajnog napora po teritoriji i time do povećanja *troškova*.
- Forma organizacije po kupcima pogodna je za *velika* preduzeća.
- Kod *srednjih* i malih preduzeća samo se *prodajna operativa* i eventualno servis organizuju po kupcima a ostale funkcije su samo na jednom nivou u organizaciji za sve kupce.

Evolucija marketing organizacije

- **Kotler** ukazuje na šest *faza* u evoluciji marketing odeljenja organizacije u privredi SAD:
 1. *Prodajno odeljenje* – za istraživanje marketinga ili ekonomsku propagandu angažuje se najčešće agencija.
 2. Prodajno odeljenje sa *dopunskim funkcijama* – dodaju se neke marketing aktivnosti, zapošljavaju se stručnjaci za istraživanje tržišta, ekonomsku propagandu.
 3. *Posebno odeljenje za marketing* paralelno sa prodajnim odeljenjem.
 4. *Savremeno marketing odeljenje* – objedinjuje prodajnu operativu i ostale marketing aktivnosti, marketing počinje da dominira nad prodajom.
 5. *Efektivna marketing organizacija* – svi zaposleni i sektori prihvataju i primenjuju marketing filozofiju.
 6. Organizacija zasnovana na *procesima* i *ishodima* – radi postizanja bliskih odnosa sa kupcima stvaraju se multidisciplinarni timovi za posebne projekte.

Kontrola marketing aktivnosti

- Merenje ostvarivanja planskih *odluka* (ciljeva, politika, strategija, programa i planova) i efikasnosti *organizacije* i preduzimanje *korektivne akcije* u organizaciji i marketing sektoru.
- Pretpostavka uspešne kontrole jesu *standardi kontrole*.
 - Standardi efektivnosti akcentiraju *korist* a efikasnosti *troškove*.
 - *Efikasnost* marketing aktivnosti se uvek meri odnosom inputa i outputa.
 - *Efektivnost* se meri outputom ili prinosom marketing programa preduzeća nekom cilju.
- Posle utvrdjivanja standarda kontrole potrebno je utvrditi granice *odstupanja* od njihovog nivoa.
- Predlaganje i preduzimanje *korektivnih akcija* je završna faza kontrole.

Kontrola marketing aktivnosti


- Kontrola *strategijskog plana* marketinga vrši se obično jednom godišnje.
- Kontrola *taktičkog plana* marketinga treba da se vrši svakog meseca.
- *Tipovi* marketing kontrole
 - kontrola *godišnjeg plana*
 - kontrola *rentabilnosti*
 - kontrola *efikasnosti*
 - *strategijska* kontrola

Tip kontrole	Osnovna odgovornost	Svrha kontrole	Pristupi
<i>Godišnja kontrola</i>	Top menadžment Srednji menadžment	Da se ustanovi da li su ostvareni planirani <i>rezultati</i>	-Analiza prodaje -Analiza tržišnog učešća -Finansijska analiza -Analiza stavova potrošača
Kontrola <i>rentabilnosti</i>	Kontrolori marketinga	Utvrđivanje gde preduzeće stvara a gde gubi <i>novac</i>	Rentabilnost po: -proizvodima -teritorijama -segmentima potrošača -kanalima prodaje -veličini porudžbine
Kontrola <i>efikasnosti</i>	Linijski i štapski menadžeri Kontrolori marketinga	Procenjivanje i poboljšanje efikasnosti ulaganja i uticaj <i>izdataka</i> u marketingu	Efikasnost: -prodavaca -medijske promocije -unapredjenja prodaje -distribucije
<i>Strategijska kontrola</i>	Top menadžment Revizori marketinga	Utvrđivanje da li preduzeće koristi najpovoljnije <i>mogućnosti</i> sa stanovišta tržišta, proizvoda i kanala	-Instrumenti za merenje efektivnosti marketinga -Revizija marketinga -Sagledavanje marketing izvrsnosti -Sagledavanje etike i društvene odgovornosti


Revizija marketing aktivnosti

- Kritičko *preispitivanje* koje ima za cilj:
 - da ustanovi *dijagnozu* problema
 - da ukaže na način da se problemi *reše*
 - poboljša efektivnost i efikasnost marketing aktivnosti
- Revizija pokriva *sve* marketing aktivnosti a ne samo one gde se trenutno javljaju problemi.
- *Komponente* revizije marketing situacije preduzeća:
 - Revizija marketing *sredine* – analiza trendova i faktora sredine
 - Revizija marketing *strategije* – kako se strategije prilagodjavaju postojećoj i predviđenoj situaciji na tržištu
 - Revizija *organizacije* marketinga – procena sposobnosti da sprovede strategiju u datoj tržišnoj situaciji
 - Revizija marketing *sistema* – analiza kvaliteta sistema planiranja, informisanja i kontrole marketing aktivnosti
 - Revizija *produktivnosti* marketinga – provera rentabilnosti organizacionih delova marketinga i efektivnosti ulaganja u marketing aktivnosti
 - Revizija marketing *funkcija* – provera glavnih instrumenata marketing miksa
- *Benchmarking* (konkurentno poredjenje) treba da bude integralni deo metodologije revizije.

Pitanja za kolokvijum

1. Upravljanje marketingom
 2. Strategijski marketing
 3. Planiranje marketing aktivnosti
 4. Organizovanje marketing aktivnosti
 5. Marketing u preduzećima u tranziciji
 6. Kontrola marketing aktivnosti
 7. Revizija marketing aktivnosti
- 

Teme za seminar

1. Planiranje marketing aktivnosti
 2. Marketing strategije u globalnoj privredi
 3. Organizovanje marketing aktivnosti
 4. Kontrola marketing aktivnosti
- 

Vežba

- Organizacija marketing funkcije u preduzeću

