

PREDVIĐANJE I PROGNOZIRANJE PRODAJE

Međuzavisnost prognoziranja tražnje i planiranje prodaje

Dve bitne aktivnosti kao što su prognoziranje tražnje i planiranje prodaje sačinjavaju osnovu integralne prodajne funkcije. Stoga su efikasni menadžeri prodaje, istovremeno, i planeri. Oni se aktivno angažuju u anticipiranju budućih događanja.

Neefikasni i slabi menadžeri prodaje rešavaju probleme iz prethodnog perioda a efikasni i dobri menadžeri prodaje rešavaju dnevne probleme prodaje, dok su izvrsni menadžeri preokupirani budućim problemima prodaje.

Efikasni menadžeri prodaje formulišu ciljeve prodaje, usmeravaju aktivnosti prodajne snage, ocenjuju i kontrolišu ostvarene rezultate prodaje. Međutim, treba imati u vidu da bez planiranja prodaje nema ni potencijalnih prednosti preduzeća na tržištu. Takođe, izostajanjem planiranja izostaju i sredstva koordinacije različitih procesa prodaje. To znači da se bez odgovarajućih planova prodaje ukupne aktivnosti marketinga i same prodaje odvijaju spontano, te da su prepušteni tokovima koji se kratkoročno odvijaju na tržištu. Dalje, to znači da ove aktivnosti nisu cilno usmerene i fokusirane, i što je najvažnije, mogu da deluju u različitim pravcima koji se, međusobno, isključuju i potiru izvesne pozitivne efekte.

Dakle, bez odgovarajućih planova prodaje nemoguće je pružiti adekvatne odgovore na brojna pitanja koja se stalno nameću u svim segmentima poslovnih aktivnosti preduzeća. Naročito kada se imaju u vidu pitanja koja se odnose na sledeće bitne segmente poslovanja:

- utvrđivanje potrebnog kapitala,
- utvrđivanje obima proizvodnje,
- utvrđivanje nivoa zaliha sirovina i gotovih proizvoda,
- planiranje kadrova, i dr.;

Prilikom prognoziranja i planiranja prodaje podrazumeva se ne samo aktivna uloga menadžera prodaje već i samog prodajnog osoblja. U ogromnom broju slučajeva prodavci se aktivno angažuju pri planiranju prodaje¹. Stoga se na osnovu prognoze prodaje definišu ciljevi prodaje kako za preduzeće u celini tako i za pojedina tržišna područja odnosno tržišne segmente.

Planiranje prodaje značajno je za sve članove koji se angažuju u realizaciji ciljeva prodajne funkcije. Ono je posebno značajno za nove proizvode i nova tržišta, te je zato od posebnog značaja čvrsta kooperacija između menadžmenta prodaje i proizvodnog menadžmenta.

Dobro koncipiran plan prodaje predstavlja osnovno polazište za sve aktivnosti prodaje. Istovremeno trebalo bi da predstavlja i integralni deo ukupnog korporativnog sistema planiranja na srednji i dugi rok².

Naravno, proces planiranja započinje utvrđivanjem korporativne misije koja definiše i opravdava egzistiranje konkretne korporacije. Integralni strategijski planovi poslovanja kao i strategijski marketing planovi zasnivaju se na prethodno određenoj misiji preduzeća. Posledično, iz ovih planova marketinga izdvajaju se strategijski planovi prodaje. Na kraju procesa dolazi se do taktičkih planova prodaje koji su rezultat prethodno utvrđenih strategijskih planova prodaje. Dakle, prognoziranje i planiranje prodaje predstavljaju u procesu planiranja preduzeća ugaoni kamen čitavog procesa.

To znači da je prognoziranje prodaje sastavni i veoma značajni deo ukupnog menadžmenta prodaje, a istovremeno predstavlja integralni deo marketing informacionog sistema preduzeća. U tom smislu menadžeri prodaje treba da dobro poznaju osnovne metode koje se koriste u procesu prognoziranja prodaje. To je značajno zbog toga što se na osnovu prognoza prodaje utvrđuju svi elementi budžeta kao i kvote prodaje.

Kvota prodaje označavaju standarde koji postavljaju odgovorni u menadžment timu koji su odgovorni za ostvarivanje ciljeva prodaje, kao i za ostvarivanje konkretnih zadataka u ostvarivanju prodajnih ciljeva. Takođe to je od

¹ Wotruba R., Thurlow L., Sales force participation in quota setting and sales forecasting, Journal of Marketing, No.2/1976., str.11-16.

² Makridakis S., Forecasting, Planning and Strategy for the 21st Century, Free Press, New York, 1990, p.73.

presudnog značaja za ostvarivanje konkretnih zadataka prodajne moći svake korporacije.

Budžeti prodaje proizilaze iz detaljnih planova prodaje i uglavnom označavaju konkretne planove izdataka potrebnih za ostvarivanje konkretno određenih ciljeva i zadataka prodaje. Stoga i konkretni budžeti prodaje predstavljaju konkretan, tehnički, plan za ostvarenje planiranih aktivnosti prodajne snage preduzeća. Naravno, da je to razlog da se zaključi da budžeti prodaje označavaju zbir alociranih finansijskih sredstava na osnovu kojih se konvertuju prodajni naponi i nivo prodaje za određeni vremenski period. Naime, više stope profitabilnosti moguće je da se realizuju na osnovama rasta prodaje, ali moguće je na osnovama smanjivanja troškova prodaje. Međutim, to se realizuje, uglavnom, podizanjem produktivnosti i efektivnosti prodaje.

Naravno da budžeti prodaje služe za operativno planiranje po konkretnim užim segmentima troškova, a naročito između procesa prodaje i proizvodnog procesa. Stoga, budžeti prodaje imaju nezamenljivu ulogu, između ostalog, i u ukupnom procesu integralnog sistema kontrole prodaje.

Glavni zadatak koji treba rešiti u menadžmentu prodaje je budžetiranje. To znači da menadžeri prodaje moraju biti upoznati sa svim stavkama troškova koji nastaju u svim fazama kupoprodajnog procesa. Dakle, menadžeri prodaje moraju precizno da procenjuju finansijske efekte, odnosno da procenjuju i mere finansijske rezultate pre nego što se pristupi realizaciji određenih planova prodaje. Stoga i budžetiranje prodaje uključuje procenjivanje budućeg nivoa, s jedne strane prihoda a s druge strane troškova prodaje. Budžetiranje je vrlo važno jer se njime utvrđuje profitabilnost prodajne funkcije.

Praćenje i predviđanje tokova u okruženju

U cilju predviđanja i prognoziranja prodaje, odnosno u procesu kreiranja i realizacije programa prodaje neophodno je stalno praćenje događanja u okruženju preduzeća. U praksi to znači da je obavezna identifikacija i praćenje

faktora iz okruženja koji su od uticaja na prodajni proces. Menadžment prodaje, potom izabira metode i postupke za ocenu efekata pojedinih elemenata koji utiču na samu prodaju. U stvari radi se o tome da se na konkretan način predvide mogućnosti i opasnosti koje dolaze iz okruženja prodaje. Prilike i mogućnosti iz okruženja odražavaju se pozitivno na efikasnost same prodaje, jer podstiču na pozitivna razmišljanja kako menadžere prodaje tako i same prodavce³. Nemogućnost konkurenata da, u određenim uslovima i na vreme, zadovolje zahteve svojih potrošača može biti uslovljena i brojnim drugim razlozima. Upravo to omogućava konkretnom preduzeću da se ubacuje u prazan prostor i da brzo reaguje na nezadovoljenu tražnju od strane konkurenata.

S druge strane, opasnosti iz okruženja mogu sa utiču na smanjivanje efikasnosti prodaje. Negativni efekti naročito se ispoljavaju u slučajevima delovanja nepredvidivih opasnosti na preduzeće. Zato je potrebno stalno praćenje i prognoziranje tokova u internom i eksternom okruženju. Odgovarajući plan marketinga i prodaje praktično je nemoguće formulisati bez prognoziranja okruženja. Međutim, treba imati u vidu da se u svakodnevnim aktivnostima prodaje pojavljuju brojne nepredvidive okolnosti koje se ne mogu predvideti, ali na koje preduzeće mora reagovati. U tom slučaju moguće su tri sledeće reakcije preduzeća⁴:

- najčešće primenljiva strategija dolazi do izražaja u stalnom prilagođavanju preduzeća promenama u okruženju;
- druga reakcija, manje preporučljiva i manje korišćena u praksi, ispoljava se u ponašanju preduzeća suprotno promenama u okruženju. Ovakvo ponašanje preduzeća nosi dosta rizika, ali i veći potencijal rasta buduće prodaje, ukoliko se obezbeđuje povećanje lojalnosti potrošača i rast tržišnog učešća preduzeća;

³ Na primer, teškoće direktnih konkurenata izazvane nedostatkom radne snage limitiraju njihove sposobnosti da zadovolje potrebe i zahteve svojih potrošača.

⁴ Lovreta, S., Janićijević, N., Petković, G., 2001, Prodaja i menadžment prodaje, Savremena administracija, Beograd, str.150.

- trećom strategijom preduzeće sprovodi delimično prilagođavanje promenama u okruženju, posebno kad je reč o promenama o sadržaju trgovinske politike i određenim zakonskim rešenjima;

Imajući sve ovo u vidu smatra se da bi preduzeće moglo blagovremeno i efikasno da reaguje mora da ima dobru organizaciju marketinga, a naročito funkcije prodaje. Najbolje rešenje za to je fleksibilna organizaciona struktura marketinga i prodaje, a to znači decentralizaciju odgovornosti i autoriteta menadžera prodaje u procesu donošenja odluka o bitnim pitanjima (distribucija, cene, promocija, itd.).

Potom, to istovremeno podrazumeva stalnu obuku prodavaca, timski pristup u rešavanju kompleksnih problema prodaje i kontinuirano usmeravanje brojnih prodajnih aktivnosti na satisfakciju potrošača. Dakle, planovi marketinga i programi prodaje moraju stalno da se prilagođavaju opštim promenama u okruženju i promenama u tržišnim događanjima. Međutim treba imati u vidu različite efekte faktora okruženja na produktivnost prodaje. Naime, pojedini faktori različito deluju na pojedinim tržišnim segmentima. Događa se da dva prodavca, koja rade u istom preduzeću i koji prodaju iste proizvode te imaju iste sklonosti, sposobnosti i motivacije, ostvaruju različite produktivnosti, s obzirom na to da ne rade na istoj lokaciji, a da prodajno osoblje deluje na konkretnom tržišnom području.

Dakle, to znači da produktivnost rada konkretnog prodavca zavisi, između ostalog, i od internih i od eksternih faktora koji se ogledaju na datom tržišnom području.

Tabela br.4

Pregled faktora okruženja koji utiču na produktivnost prodaje

<i>Faktori okruženja</i>	<i>Uticaj na individualnu produktivnost prodavca</i>
Organizacione varijable	
1. Relativno visoki izdaci u aktivnosti marketinga i promocije;	Pozitivan

2. Pozitivna iskustva u prethodnoj prodaji na konkretnom tržišnom području:	
a) relativno visoko tržišno učešće u prošloj godini	Pozitivan
b) rast tržišnog učešća u ovoj godini	Pozitivan
3. Široko područje kontrole – menadžer prodaje rukovodi sa relativno velikim brojem prodavaca;	Negativan
Varijable eksternog okruženja	
1. Relativno intezivna konkurentska aktivnost	Negativan
2. Relativno visok potencijal konkretnog tržišnog područja	Negativan
3. Koncentracija potencijala – relativno visoka	Pozitivan
4. Geografska disperzija tačaka kupoprodaje – relativno velika udaljenost između kupaca	Negativan

Izvor: Ryans A. i Weinberg Ch., Sales Productivity: A Multiple Company Studu Cambridge Mass, Marketing Science Institute, 1979, str.92-129.

Intezivnije aktivnosti marketinga i promocije na konkretnom tržišnom području stvaraju povoljne uslove i za rast produktivnosti rada prodavaca na tom tržišnom području. Takođe, ukoliko na konkretnom tržišnom području postoje odgovarajući distribicioni centri, to omogućavaveću produktivnost jer prodavci sprovode efikasnu i brzu dostavu robe i usluga svojim potrošačima.

Osim toga, predstavnici prodaje koji deluju na području gde kompanija uživa visok ugled i dobru tržišnu poziciju, imaju relativno lak posao u odnosu na prodavce koji deluju na tržišnim područjima na kojima kompanija nije toliko poznata.

To znači da je, po pravilu, teže obavljati funkciju prodaje na potpuno novim tržišnim područjima gde su kompanija i njeni proizvodi manje poznati pa je potrebno učiniti značajnije napore za realizaciju prodaje. Neosporno je da je lakše održavati lojalnost postojećih potrošača nego osvajati potpuno nove potrošače i na potpuno novim tržišnim segmentima.

Pojedina područja prodaje se mogu razlikovati, odnosno specifičnosti pojedinih područja prodaje mogu biti uslovljena:

- gustom potencijalnih potrošača,
- nivoom razvijenosti saobraćajne infrastrukture i saobraćajnih tokova,
- nivoom kupovne moći potrošača, itd.;

Sve ove ali i brojne druge razlike dovode do različitih mogućnosti menadžera prodaje u efikasnom i efektivnom vođenju aktivnosti prodavaca. Zatim, to znači da se raspon kontrole menadžera prodaje, kao i broj prodavaca kojima rukovode razlikuju po pojedinim regionima.

Veći raspon kontrole i veći broj prodavaca smanjuje vreme menadžerima prodaje za obavljanje poslova obuke, savetovanja i praćenja aktivnosti prodajnog osoblja. Nova informaciona tehnologija omogućava širi raspon kontrole menadžerima prodaje⁵. To znači da primena interaktivnih sistema za podršku prodaji, elektronska pošta i elektronsko komuniciranje, video-konferencije, video-treniranje prodajnog osoblja i ostala tehnološka rešenja menjaju ulogu i sadržaj rada menadžera prodaje.

Povratno, informacione tehnologije utiču na promenu organizacione strukture preduzeća i na razvijanje međufunkcionalnih prodajnih timova.

Različiti uslovi konkurencije po pojedinim tržišnim područjima uslovljavaju i različito delovanje menadžera prodaje kao i različito delovanje svakog konkretnog prodavca.

⁵ Keenan W., Facing Extinction: The End of the Sales Manager, Sales and Marketing Management, 10/94, str.67-74.

To znači da u uslovima dobro pozicionirane i agresivne konkurencije postoje realne teškoće u ostvarivanju prognoziranog obima prodaje. Teškoće se ublažavaju uporedo sa smanjivanjem intenziteta napora konkurencije.

Različiti uslovi prodaje proizilaze i zbog različitog potencijala konkretnih tržišnih segmenata. Na primer, gustoća potencijalnih potrošača odnosno stepena njihove koncentracije.

Razlike u karakteristikama finalnih i proizvodnih potrošača dovode i do različitih mogućnosti u ostvarivanju određenog obima prodaje u konkretnim tržišnim područjima. Međutim, svako grupisanje potrošača u prostoru podstiče povećanje obima prodaje robe i usluga, jer pozitivno deluje i na mogućnost porasta produktivnosti rada prodavaca i menadžera prodaje. Slično je i sa koncentracijom potrošnje na manji broj finalnih i proizvodnih potrošača jer se u tim uslovima povećava i obim prodaje po konkretnom potrošaču.

Dakle, veći stepen koncentracije u sferi potrošnje smanjuje potrebu prodavaca za putovanjem, smanjuje broj potrebnih prezentacija "paketa ponude", smanjuje broj narudžbi i slično. Dalje, to znači da potencijal i struktura potrošnje uslovljavaju i različite potencijale menadžerima prodaje i pojedinim prodavcima za ostvarivanje određenog nivoa produktivnosti rada i efikasnosti prodajnog procesa.

Prilagođavanje preduzeća

Osnovni cilj preduzeća je njegova ekonomska efikasnost i efektivnost, s obzirom da to predstavlja neophodnu pretpostavku za njegov opstanak na tržištu odnosno dalji rast i razvoj.

Poslovanje savremenog preduzeća podrazumeva racionalno ponašanje u angažovanju i trošenju elemenata reprodukcije, dobro organizovane poslovne funkcije, naročito istraživačko-razvojnu koja obezbeđuje inovacije u proizvodnom programu i efikasno upravljanje poslovanjem i razvojem zasnovano na novim informacionim tehnologijama, koje, povratno, omogućuju postavljanje i sprovođenje uspešne marketing strategije.

Međutim, organizovanje i uspešno poslovanje prduzeća je permanentan proces. Izbor ciljeva organizacije je, isto tako, kontinuiran proces adaptacije preduzeća novonastalim uslovima i procesima na tržištu, u okruženju ili unutar preduzeća, kojima preduzeće otklanja poremećaje u poslovanju i razvoju. Dakle, preduzeće i okruženje su u stalnoj interakciji, u kojoj je dominantan uticaj, sve kompleksnijeg okruženja.

Sve promene koje preduzeće preduzima, bilo poslovnih aktivnosti ili organizacije (nezavisno da li su posledica pritisaka iz okruženja ili odraz preduzetničkog ponašanja) uvek znače prilagođavanje preduzeća.

Prilagođavanje je imperativ ponašanja preduzeća ukoliko ne želi da nestane sa poslovne scene. U tom cilju preduzeće preduzima niz poslovnih akcija, poteza i mera koji obezbeđuju da se, u datim uslovima, ponaša na racionalan način, odnosno da svoje materijalne, ljudske i finansijske resurse racionalno koristi, da bi poslovalo efikasno i efektivno.

Pri tome treba imati u vidu da se radi o dva osnovna tipa ponašanja:

a) inkrementalni

- kad su promene u okruženju već nastupile;

b) preduzetni

- kada samo inicira promene;

Savremeno preduzeće, u procesu prilagođavanja novonastaloj situaciji, kao svaki racionalan sistem, koristi one mogućnosti koje iziskuju najmanje ulaganja.

Tržišno usmerena organizaciona struktura i efikasna marketing strategija je upravo područje koje može značajno unaprediti poziciju preduzeća na tržištu.

Stoga je vrlo važno da se uspostavi adekvatan odnos između tržišno usmerene organizacione strukture i efikasne marketing strategije na principima ostvarivanja ekonomske efikasnosti.

Međutim, ukupan proces struktuiranja ne sme da se odvija kampanjski i pod okriljem, i uz proceduru (samo) zakonske regulative, odnosno pod institucionalnim uslovima, tzv.sistemskim merama i mehanizmima.

Savremeni uslovi poslovanja su takvi da se od preduzeća kao organizacije ljudi i sredstava, zahteva široko otvoren strategijski prozor u prostor i vreme, kako bi blagovremeno prepoznalo tendencije u faktorima koji opredeljuju obim i strukturu tražnje kao i uslove za nabavku pojedinih resursa.

Diskontinuitet u uslovima privređivanja sve više afirmiše potrebu za promenu strategije i strukture, odnosno da ih prilagođavaju tržištu i dinamičkim promenama na njemu i u ukupnom okruženju.

Potom, druga značajna karakteristika savremenog preduzeća je diversifikacija proizvodnog programa, i posledično, diversifikacija tehnologije tržišta i izvora snabdevanja. Dakle, preduzeće je sociološka stvarnost: rađa se i raste, ima svoj vek, istoriju i pravila ponašanja. U njegovom životu ispoljavaju se dve, osnovne tendencije, koje karakterišu antagonizam i koegzistencija, a to su:

- a. Tendencija održanja – opstanak, stabilnost, kontinuitet, defanzivnost, otpor promenama;
- b. Tendencija promene – rast, progres, izloženost riziku, agresivnost, ofanzivnost;

Osnovna dilema za menadžment preduzeća, imajući u vidu ove dve glavne tendencije, je sledeća: opstanak ili rast, odnosno kontinuitet ili promene;

Stoga menadžment preduzeća kreira svoju strategiju razvoja i poslovanja preduzeća⁶. Sva strateška polja promena su povezana i međusobno zavisna. To zahteva utvrđivanje glavnih smerova simultanih promena u svim značajnim oblastima (delatnost, tehnologija, organizacija i sistem odlučivanja i upravljanja) odnosno planiranje i izradu strategije preduzeća. Za svako preduzeće istraživanje je iterativan proces koji počinje spoznajom gde se preduzeće nalazi i čime raspolaže.

Pri tome treba imati u vidu da su po preduzeće, najopasniji oni konkurenti koji su mu najslabiji. Stoga je razlika između preduzeća i njegovih konkurenata osnova konkurentske prednosti.

⁶ Strategija se definiše kao smišljeno traženje plana akcije koji će razvijati i kombinovati prednosti u poslovnoj konkurenciji na tržištu.

Svoj odnos prema tržištu (odnosno kupcima, konkurenciji, poslovnim partnerima, državnim institucijama i ostalim organima tržišne i institucionalne infrastrukture) preduzeće iskazuje prilagođavanjem odnosno fleksibilnom marketing strategijom (strategijom koju inovira, povremeno, u zavisnosti od dešavanja na tržištu i u okruženju preduzeća odnosno organizacije).

Najvažniji faktor opstanka kompanija na svetskom tržištu je njihova sposobnost (organizaciona, marketinška, tehnološka i istraživačko-razvojna) prilagođavanju promenama okoline i potrebama novog ponašanja i odnosa na tržištu⁷.

Diversifikovanost i fleksibilnost, na svim nivoima, zamenjuje ranije, strogo određene, homogene sisteme, menja unutrašnju konfiguraciju u preduzeću, širi front dodirnih tačaka sa okruženjem i usložnjava proces upravljanja.

Ove karakteristike, kao i nagli razvoj informacione tehnologije aktualizuje pitanje adaptiranja organizacione strukture i jačanja akcione sposobnosti preduzeća.

Izbor tržišta i tržišno previđanje

U kreiranju i planiranju prodajne strategije najznačajnije odluke treba da budu one koje se odnose na izbor odgovarajućeg profila, ali u savremenim uslovima i geografskog položaja tržišta preduzeća, takvog da se stalno ima u vidu da, u suštini, postoji jedinstveno svetsko, globalno tržište, a ne neko lokalno ili regionalno.

Posebno je značajno imati u vidu da se jednom doneta odluka o izboru tržišta teško menja, odnosno da promena odluke nosi sa sobom veliki rizik.

Ključ marketing uspeha zavisi, prvenstveno, od izbora pravog tržišta, jer se tim izborom, posredo, bira i konkurencija i društveno-ekonomsko okruženje.

⁷ Mnogi autori ističu činjenicu da se rezultati preduzeća ne nalaze u njemu, nego u okruženju, a u njemu se očitavaju troškovi. Zato je neophodno da se uspostavi korespodencija između troškova koji se efektiraju u preduzeću i rezultata koji se pokazuju kao reakcija okruženja na poslovanje preduzeća.

Stoga preduzeće treba da istajava u nastojanju da zadovoljava potrošače tako što će razvijati sa njima stabilne odnose (zajedno sa dobavljačima) koji su osnovni izvor moći, ali i obaveza preduzeća. Potom, u sklopu izbora tržišta ustanovljavaju se i ostali elementi marketing miksa.

Dakle, preduzeće treba da precizno definiše i profilira tržište, na osnovama tržišne segmentacije, tako što će fokusirati određene kupce koji zahtevaju različite proizvode i/ili marketing miks, kao interni odgovor samog preduzeća.

U tom cilju potrebno je izvršiti identifikaciju različitih načina segmentiranja tržišta, te analizirati i oceniti privlačnost svakog segmenta.

Nakon toga preduzeće vrši tržišno „targetiranje“, odnosno procenu i izbor odgovarajućih tržišnih segmenata, posle čega može da se posveti pozicioniranju proizvoda, odnosno utvrđivanju konkurentne pozicije za proizvod i detaljan marketing-miks. Za izbor ciljnog tržišta preduzeća, u velikoj meri, primenjuju tzv. **target marketing** jer tako mogu lakše identifikovati tržišne mogućnosti, te povratno, uticati na formiranje i modifikaciju svog marketing miksa.

Savremena diverzifikacija, te brz i pravovremeni protok informacija, na svetskom tržištu, sve više uslovljavaju preduzeća da koriste «niche» u marketingu za efikasan nastup na tržištu⁸. Tipične situacije koje zahtevaju ulaz na nova tržišta su:

- slaba pozicija na tržištu;
- isuviše jaka konkurencija;
- nivo novih ulaganja i razvoja može se opravdati samo osvajanjem novih tržišta
- malo postojeće tržište u pogledu potencijala, i
- specifičnost proizvoda zahteva specifično tržište;

Međutim, preduzeće pri donošenju odluke o ulasku na nova tržišta mora da procenjuje stopu povraćaja ulaganja na konkretnom tržištu, te stoga treba da ima u vidu:

⁸ "Niche" marketing – posmatra potrošače kao pojedince i odgovara na njihove specifične potrebe i želje, te uglavnom zavisi od neposrednih inputa od potrošača i razvoja informacione strukture tržišta, ljudi sa sličnim proizvodima, čije mišljenje je ključno za uspeh proizvoda, a samim tim i preduzeća.

- opasnost od supstituta,
- snagu konkurencije,
- mogućnost ulaska nove konkurencije na tržište,
- stepen prerade proizvoda (za veći stepen prerade tržište je obično atraktivnije);
- tekući tržišni potencijal,
- predviđanje budućeg tržišnog potencijala i rizika,
- predviđanje prodaje, i
- predviđanje troškova i dobiti;

S druge strane, ulazak na tržište može da bude poguban poslovni potez, za mnoga nepripremljena preduzeća, iz sledećih razloga:

- pogrešno izabrano tržište,
- zapostavljanje drugih, dugoročno profitonosnijih tržišta i proizvoda, za račun kratkoročnih finansijskih rezultata;
- spor prodor na tržište;
- nedovoljno uloženi marketing napor;
- nedovoljna finansijska sredstva;
- nedovoljno odvajanje vremena rukovodilaca, i
- potcenjivanje konkurencije;

Stoga, osvajanje novih tržišta zahteva pažljivo planiranje, smišljenu tržišnu strategiju i konkretne i precizne taktičke planove. Osim toga, proizvode treba planirati i razvijati tako da služe potrebama i zahtevima tržišta.

Pri tome, treba neprestano imati u vidu značaj istraživanja marketing informacionog sistema, kao osnovne poluge u marketing menadžmentu preduzeća.

Komuniciranje preduzeća i tržišta se realizuje posredstvom dvosmernog kretanja informacija. Od preduzeća informacije se upućuju ka tržištu posredstvom komunikacionog mix-a, a u obrnutom smeru od tržišta ka preduzeću, istraživanjem marketinga i marketing informacionim sistemom.

Za donošenje marketing upravljačkih odluka i obezbeđenje željene tržišne pozicije neophodne su pravovremene, adekvatno pripremljene i efikasne informacije.

Slika br.3 Faze u segmentaciji tržišta, izboru ciljnog tržišta i pozicioniranju proizvoda

Segmentacija tržišta	Izbor ciljnog tržišta	Pozicioniranje proizvoda
1. Identifikovati osnove za segmentaciju određenog tržišta	3. Razviti merila privlačnosti segmenta	5. Razviti pozicioniranje proizvoda za svaki ciljni segment
2. Razviti profile rezultirajućih segmenata	4. Odabrati ciljni segment (e)	6. Razviti marketing-mix za svaki ciljni segment

Izvor: Kotler Filip, 1989, Upravljanje marketingom 1, Informator, Zagreb, 258.

Ciljni marketing obuhvata tri glavne faze.

Prva, *segmentacija tržišta* – postupak podele tržišta u različite grupe kupaca koji bi mogli zahtevati posebne proizvode i/ili marketing-mixeve. Kompanija identifikuje različite načine segmentacije tržišta, razvija profile rezultirajućih tržišnih segmenata i procenjuje privlačnost svakog pojedinog segmenta.

Druga, *izbor ciljnog tržišta* – postupak procene i odabiranje jednoga ili više tržišnih segmenata u koje će se ući.

Treća, *pozicioniranje proizvoda* – postupak formulisanja konkurentnog pozicioniranja proizvoda i detaljnog marketing-mixa.

Jedan od glavnih zadataka istraživanja tržišta predstavlja procena sadašnje i buduće veličine tržišta. Mnoge odluke preduzeća zavise od te procene. Ulazak preduzeća na određeno tržište zavisi od toga da li je tržište dovoljno veliko i/ili hoće li ono dovoljno brzo rasti, u budućnosti, da opravda ulazak na tržište.

U situaciji kada neka kompanija jednom uđe na određeno tržište, ona mora proceniti potencijal tog tržišta i tržišne segmente, da bi adekvatno rasporedila svoja sredstva. Marketing zadatak je pomno praćenje rezultata prodaje u cilju ustanovljavanja jesu li dostignuti procenjeni potencijali tržišta. Na taj način može se sagledati da li su procene potražnje preko potrebne za realizaciju tri važne funkcije upravljanja:

- Analizu tržišnih mogućnosti,
- Planiranje marketing napora, i
- Kontrolu marketing izvršenja;

Osnovni pojmovi u merenju tražnje

Marketing menadžeri trebaju da tačno odrede šta podrazumevaju pod pojmom tržišne tražnje. U praksi postoji mnoštvo merila za tržišnu tražnju. Tražnja se može meriti na osnovu:

- *šest različitih nivoa proizvoda*
 - jedinica proizvoda
 - oblik proizvoda
 - linija proizvoda
 - prodaja kompanije
 - industrijska prodaja
 - nacionalna prodaja;
- *pet različitih nivoa prostora*
 - kupac
 - lokalno područje
 - region
 - država
 - svet;
- *tri različita nivoa vremena*
 - kratkoročno
 - srednjoročno
 - dugoročno;

Svaka vrsta tražnje služi određenoj svrsi. Tako bi neko preduzeće moglo izvesti kratkoročno predviđanje ukupne tražnje za određenu jedinicu proizvoda da bi osiguralo narudžbinu proizvoda, planiranje proizvodnje i raspored neposrednog finansiranja. Preduzeće bi moglo, s druge strane, izvesti dugoročno predviđanje tražnje šireg područja za svoju glavnu liniju proizvoda, u cilju osiguranja osnove za razmatranje ekspanzije na tržište.

Međutim, za marketing menadžere nameće se pitanje koje tržište meriti od sledećih: potencijalno tržište, raspoloživo tržište, opsluživano tržište i penetrirano tržište;

Svakako da **tržište predstavlja skup postojećih i potencijalnih kupaca izvesnih proizvoda ili usluga**. Prema tome, veličina tržišta zavisi od mogućeg broja kupaca za određenu tržišnu ponudu. Učesnici na tržištu ispoljavaju tri osnovne karakteristike⁹: interes, dohodak, nastup;

Potencijalno tržište predstavlja skup potrošača koji izražavaju neki interes za izvesnu definisanu tržišnu ponudu.

Veličina tržišta predstavlja funkciju interesa i dohotka.

Raspoloživo tržište je skup potrošača koji pokazuju interes, imaju dohodak i odazivaju se na određenu tržišnu ponudu.

Ograničeno raspoloživo tržište je skup potrošača koji imaju interes, dohodak, odaziv i kvalifikacije za određenu tržišnu ponudu.

Penetrirano tržište čini skup potrošača koji stvarno kupuju proizvod.

Potencijal tržišta predstavlja gornju granicu tržišne tražnje.

Merenje tražnje – terminologija

U proceni marketing-potencijala prvi korak je procena ukupne tržišne tražnje.

Tržišna tražnja za proizvodom/uslugom je ukupna količina koju će kupiti određena grupa kupaca, na određenom geografskom području, u određenom vremenskom razdoblju, u određenoj marketing-okolini, prema određenom marketing-programu.

⁹ Definicije tržišta su vrlo korisne za marketing-planiranje. Ako organizaciju ne zadovoljava tekuća prodaja, ona može razmotriti primenu brojnih akcija. Može pokušati privući veći procenat ljudi iz svog opsluživanog tržišta.

Ova definicija sadrži osam elemenata¹⁰:

- proizvod
- ukupna količina
- kupovina
- grupa kupaca
- geografsko područje
- vremensko razdoblje
- marketing-okolina
- marketing-program;

Za marketing menadžere najvažnije je da shvate da je tržišna tražnja funkcija, a ne neki određeni broj. Stoga se često i naziva funkcija tržišne tražnje ili funkcija reakcije tržišta.

Marketing osetljivost tražnje predstavlja udaljenost između tržišnog minimuma i potencijala tržišta. U odnosu na marketing osetljivost razlikuje se *elastično i neelastično* tržište.

Tržišno predviđanje predstavlja tražnju koja odgovara očekivanom marketing-naporu. Ono pokazuje nivo tržišne tražnje koja odgovara stvarnom nivou troškova marketinga u datoj okolini.

Potencijal tržišta u datoj okolini je granica kojoj se približava tržišna tražnja u skladu s kretanjem marketing-napora prema beskonačnosti.

Kompanijska tražnja je udeo kompanije u ukupnoj tržišnoj tražnji. Ova tražnja je, kao i tržišna tražnja, funkcija koja se naziva *funkcija kompanijske tražnje*, ili *funkcija reakcije prodaje*, a zavisi od svih determinanti tržišne tražnje i od svega onog što utiče na udeo na tržištu kompanije.

Postoje četiri glavna uticaja na tržišni udeo kompanije:

- troškovi marketinga,
- marketing-mix;
- delotvornost marketinga, i
- elastičnost marketinga;

Osim ovih faktora može se uzeti u obzir:

¹⁰ Kotler Filip, 1989, Upravljanje marketingom 1, Informator, Zagreb, str.234.

- 1) geografska alokacija troškova marketinga;
- 2) prenošenje učinka ranijih izdataka za marketing;
- 3) sinergički učinci varijabli marketing mixa;

Predviđanje kompanije označava kompanijsku potražnju odnosno procenjenu kompanijinu prodaju pri alternativnim nivoima marketing-napora kompanije.

Predviđanje kompanijine prodaje je očekivani nivo kompanijine prodaje koja se temelji na odabranom marketing-planu i pretpostavljenoj marketing-okolini.

Predviđanje kompanijine prodaje ne predstavlja osnovu za odlučivanje o veličini i sastavu marketing-napora. Sasvim suprotno, ono je rezultat jednoga zamišljenog marketing-plana.

Prodajna kvota je predstavljeni zadatak za liniju proizvoda, sektor kompanije ili trgovačkog predstavnika. Ona je prvenstveno upravljачka osnova za definisanje i potsticanje napora prodaje¹¹.

Proračun (bilans) prodaje predstavlja opreznu procenu očekivanog obima prodaje i po pravilu se primenjuje u donošenju odluka o tekućoj nabavci, proizvodnji i novčanom toku. Bilans prodaje respektuje predviđanje prodaje i potrebu izbegavanja preteranog rizika, a postavlja se, uglavnom, na nešto nižem nivou od predviđanja kompanije.

Prodajni potencijal kompanije je granica kojoj se približava kompanijska tražnja saglasno povećanju marketing-napora u odnosu prema konkurentima¹².

Ukupni potencijal tržišta predstavlja maksimalnu količinu prodaje (u jedinicama proizvoda ili u novcu) koja bi mogla biti dostupna svim poslovnim subjektima u nekoj delatnosti, u datom razdoblju na datom nivou marketing napora delatnosti i u datim uslovima okoline¹³.

¹¹ Uprava utvrđuje prodajne kvote na temelju predviđanja kompanije i određene psihologije za potsticanje ostvarenja predviđanja. Prodajne kvote se uglavnom postavljaju nešto više od procenjene prodaje da bi poboljšale napor prodajne sile.

¹² Razlog je u tome što svaki pojedini konkurent ima stalni krug privrženih kupaca koji naročito ne reaguju na napore drugih kompanija kada ih ove nastoje da pridobiju.

¹³ Uobičajeni način njegove procene je sledeći: $Q = nqp$
gde je: Q = ukupni potencijal tržišta; n = broj kupaca za specifični proizvod / tržište uz date pretpostavke;
q = količina koju kupuje prosečan kupac; p = cena prosečne jedinice;

Područje tržišnog potencijala predstavlja odabiranje najboljih područja i optimalne alokacije marketing-budžeta na ta područja. Tržišni potencijal različitih područja procenjuje se upotrebom dva glavna metoda:

a) metod izgradnje tržišta – primenjuju preduzeća industrijskih roba;
- zahteva identifikaciju svih potencijalnih kupaca na svakom pojedinom tržištu kao i procenu njihovih kupovnih potencijala;

- u praksi, potrebne su dodatne informacije o svakom pojedinom tržištu, kao što je stepen zasićenosti tržišta, broj konkurenata, stopa rasta tržišta i prosek starosti postojeće opreme;

b) metod višefaktorskog indeksa – primenjuju preduzeća potrošnih dobara;

- najčešće se koristi jednostavan indeksni metod, ali i indeks razvoja kategorije proizvoda, razvoja marke proizvoda i mogućnosti tržišta;

Procena aktuelne prodaje i udela na tržištu predstavlja identifikaciju konkurenata i procena njihove prodaje. Podaci se dobijaju od trgovačkih udruženja (komora) ili se kupuju izveštaji od specijalizovanih instituta (agencija) za istraživanje marketinga, koja prati ukupnu prodaju i prodaju marki proizvoda.

Procena buduće tražnje može se obaviti u tri faze: predviđanje neke *okoline*, predviđanje jedne industrijske *delatnosti* i predviđanje prodaje same *kompanije*.

Predviđanje okoline zahteva planiranje inflacije, nezaposlenosti, kamatnih stopa, trošenja i štednje potrošača, poslovnih ulaganja, državnih rashoda, uzvoza i drugih veličina i događaja u okolini, značajnih za kompaniju.

Krajnji rezultat – predviđanje bruto nacionalnog proizvoda koji se koristi zajedno sa ostalim pokazateljima okoline za prodaju industrijske robe. Tada kompanija zasniva predviđanje svoje prodaje na pretpostavci postizanja izvesnog udela u industrijskoj prodaji. Takva predviđanja se grade na jednoj od tri informativne osnove¹⁴: šta ljudi kažu, šta ljudi čine i šta su ljudi učinili.

¹⁴ Prva osnovica – *šta ljudi kažu*, obuhvata razmatranje mišljenja kupaca ili onih koji su njima bliski, kao što su prodavci ili spoljni stručnjaci. Ona sadrži tri metoda: (1) pregled namere kupaca; (2) zbir mišljenja «prodajne sile», i (3) mišljenje stručnjaka;

Predviđanje predstavlja umeće predosećanja šta bi kupci mogli učiniti u konkretnim uslovima. To upućuje na potrebu ispitivanja potrošača.

Skala verovatnoće kupovine predstavljaju ispitivanja kupaca, koja su posebno dragocena ako kupci imaju jasno formulisane namere, ako su ih voljni iskazati i opisati ispitivačima.

Faktor osećaja potrošača predstavljaju različite delove informacija koje se međusobno povezuju (u različitim anketama ispituju se potrošači o njihovim sadašnjim i budućim ličnim finansijskim mogućnostima kao i očekivanjima o određenim uštedama);

Faktor poverenja potrošača predstavlja prihvatanje pokazatelja u nadi da će se time predusrediti veći zaokreti u kupovnim namerama potrošača, kako bi mogli, na toj osnovi, prilagoditi svoju proizvodnju i marketing planove.

Vrednost ispitivanja namera kupaca raste sve dok ima malo kupaca, dok su troškovi delotvornog uticaja na njih mali, dok imaju jasne namere, dok ispunjavaju svoje prvobitne namere i dok su voljni otkriti svoje namere. Takvo ispitivanje je korisno za industrijske proizvode, za trajna potrošna dobra, za nabavke proizvoda koji iziskuju prethodno planiranje, te za nove proizvode o kojima nema prethodnih informacija.

Ciljna tržišta

Za uspeh preduzeća na tržištu od posebnog značaja je odabir jednog dela tog tržišta odnosno fokusiranje na ciljno tržište. Doba kada su preduzeća težila masovnom tržištu već pripada prošlosti.

Masovni marketing je zahtevao stvaranje slike o prosečnom kupcu¹⁵. U sadašnjim uslovima poslovanja na sve zasićenijem tržištu, mnoga preduzeća

Predviđanje na osnovici – *šta ljudi čine*, uključuje jedan drugi metod koji se sastoji u tome da proizvod stavi na test-tržište da bi se pokazala reakcija kupca;

Treća osnovica – *šta su ljudi učinili*, obuhvata analizu izveštaja o ponašanju u ranijoj kupovini ili upotrebu analize vremenskih serija ili statističke analize tražnje.

¹⁵ Međutim, prosek može biti varljiv. Ako jednom nogom stojite u ključaloj vodi a drugom u ledenoj, u proseku ne može da vam bude prijatno. Stoga ukoliko marketar cilja na prosek – izgubiće.

nastoje da prodaju proizvode i usluge «tržištu malih preduzeća». Stoga nastoje da angažuju reklamne agencije da im naprave kampanju za masovno tržište za mala preduzeća, ali sa vrlo malo uspeha. Efikasni marketari se, zato, usmeravaju na određenu delatnost ili struku¹⁶. Logika marketara je da pozicionira svoje preduzeće na tržištu da bi na njemu ono bilo najbolje (mnogi kažu: "nikad nismo želeli da budemo najveći, već najbolji").

Marketar, kad bira tržište, treba da ima na umu sledeće: lakše je prodavati ljudima koji imaju novca nego ljudima koji ga nemaju, te se treba truditi da prodaju proizvode korisnicima, a ne kupcima.

U tržišnom okruženju postoji mnoštvo sila koje deluju na ponašanje potrošača. Izbor potrošača postaje rezultat složene interakcije kulturnih, društvenih, ličnih i psiholoških faktora. S druge strane marketar ne može uticati na mnoge od ovih faktora. Međutim, oni su korisni za identifikaciju kupaca koji bi mogli imati najveći interes za određeni proizvod/uslugu.

Drugi faktori izloženi su uticaju marketara i upućuju ga kako da postavi proizvod, cenu, mesto prodaje i promociju da bi izazvao snažnu reakciju potrošača.

Tabela br.5 Identifikacija načina života potrošača

AIO sistem (stavovi, interesi, mišljenja)

Aktivnosti	Interesi	Mišljenja	Demografija
- Rad	- porodica	- o samom	- starosna
- hobi	- dom	sebi	dob
- društ.v.događ aji	- posao	- društ.proble mi	- obrazovan je
- praznici	- zajednic a	- politika	- dohodak
- zabava	- rekreacij a	- poslovi	- zanimanje
- član kluba	- moda	- ekonomija	- veličina
- zajednica	- hrana	- obrazovanje	porodice
- kupovina		- proizvodi	- prebivališt

¹⁶ Na primer, preduzeće koje nudi svoje softverske programe za mala preduzeća, ne prodaje ih direktno, već davanjem provizije za prodaju računovođama koji preporučuju njihov softver malim preduzećima.

- sportovi	- mediji - uspesi	- budućnost - kultura	e - geografski položaj - veličina grada - stadijum u životnom ciklusu
------------	----------------------	--------------------------	--

Izvor: Plummer Josef, 1974, "The concept and Application of Life-Style Segmentation", Journal of Marketing, january, pp.34.

Podaci, prikupljeni s ciljnih tržišta, analiziraju se koristeći kompjuterske programe, s namerom pronalaženja specifičnih grupa načina života, odnosno ciljnih tržišta.

Razvijajući ekonomsko-propagandnu kampanju, marketari objašnjavaju kojim je grupama, prema načinu života, namenjen njihov proizvod i kreiraju oglas usmeren na AIO karakteristike (stavovi, interesi, mišljenja) tih grupa načina života, odnosno potrošača.

Dakle, u postupku određivanja ciljnog tržišta potrebno je izvršiti procenu tržišnih segmenata, nakon identifikacije više tržišnih segmenata.

Međutim, da bi preduzeće izabralo ciljna tržišta, najpre se procenjuje profitni potencijal tih različitih segmenata, korišćenjem faznog analitičkog pristupa.

U prvoj fazi obavlja se segmentacija tržišta koristeći se mixom kupaca i mixom proizvoda, a kao posledica te kombinacije nastaje više tržišnih segmenata.

Profitni potencijal zavisi od tržišne tražnje, troškova preduzeća i konkurentskim trendovima na svakom podržanju.

U drugoj fazi daje se ocena sadašnje i buduće prodaje na određenom podržanju. Nakon predviđanja prodaje (u fazi dva) u sledećoj fazi dublje se zalazi u marketing razmišljanje. Na primer, u analizi vrednosti različitih tržišnih segmenata za konkretne proizvode, upotrebom funkcije, na horizontalnoj osi

prikazao bi se mix promocije koji kompanija upotrebljava ili planira upotrebiti da bi stimulisala prodaju vodećim ugovaračima.

Stvarni mix promocije i distribucije mogao bi se detaljnije iskazati uvrštenjem stavki bilansa (fondovi i osoblje) u odgovarajuće kvadrate. Preduzeće će koristiti sve tri vrste distribucije, a u podsticanju prodaje vodećim ugovaračima pretežno će se oslanjati na ličnu prodaju i terensku službu.

Ta analiza omogućava marketaru procenu dugoročnog profitnog potencijala svakog pojedinog segmenta i pomaže u donošenju odluke koliko će i kojih segmenata izabrati.

Nakon toga preduzeće donosi odluku o strategiji obuhvata tržišta, odnosno o broju tržišta koja će opsluživati.

Preduzeće može primeniti jednu od moguće tri, alternativne, strategije obuhvata tržišta poznate kao¹⁷:

❖ Nediferencirani marketing

- preduzeće može odlučiti da zanemari razlike u tržišnim segmentima i da nastupi na čitavom tržištu s jednom tržišnom ponudom;
- preduzeće se usredotočuje na ono što je zajedničko u potrebama potrošača nego na ono što je različito;
- preduzeće kreira proizvod i marketing-program koji će privući najveći broj kupaca, oslanja se na masovnu distribuciju i masovnu ekonomsku propagandu, usmerava se na stvaranje što boljeg imidža o proizvodu¹⁸;
- ovaj marketing se opravdava uštedama u troškovima proizvodnje, zaliha, transporta i ekonomske propagande (niži su i troškovi istraživanja marketinga i upravljanja proizvodom) i primenjuje se na najveće tržišne segmente;

❖ Diferencirani marketing

- preduzeće odlučuje da deluje na više segmenata tržišta i kreira odvojene ponude za svaki pojedini segment, postižući bolje rezultate u prodaji, ali to povećava i troškove poslovanja koji mogu biti svrstani u pet kategorija:

¹⁷ Kotler Filip, 1989, Upravljanje marketingom 1, Informator, Zagreb, str.274.

¹⁸ Primer nediferenciranog marketinga pruža početni marketing kompanije *Coca-Cola*, kod koga su karakteristike – samo jedno piće, u boci jedne veličine i jednog ukusa, a koji sve zadovoljava.

- (1) troškovi modifikacije proizvoda;
- (2) proizvodni troškovi;
- (3) administrativni troškovi;
- (4) troškovi zaliha;
- (5) troškovi promocije;
- ❖ Koncentrisani marketing
 - umesto da nastoje postići mali udeo na velikom tržištu, preduzeća nastoje da postignu veliki udeo na jednom ili nekoliko podtržišta;
 - postiže se jača pozicija na tržištu u segmentima koje opslužuje zahvaljujući većim poznavanjem potreba segmenata i posebno stečenoj reputaciji;
 - ostvaruju se mnoge praktične uštede po osnovu specijalizacije u proizvodnji, distribuciji i promociji, jer ukoliko je segment dobro odabran preduzeće može zaraditi visoku stopu dobiti od ulaganja;
 - ovaj marketing sadrži i veći stepen rizika od uobičajenog (pojedini tržišni segment može razočarati, pojava konkurencije) te se preferira diversifikacija na više tržišnih segmenata;

U postupku određivanja ciljnog tržišta vrlo je bitan izbor strategije tržišnog obuhvata, te u izboru jedne od tri bitne, navedene, strategije tržišnog obuhvatanja treba uzeti u obzir sledeće faktore¹⁹:

- sredstva kompanije
 - kada su sredstva ograničena, najviše smisla ima koncentrisani marketing;
- homogenost proizvoda
 - naviše odgovara nediferencirani marketing
- faza životnog ciklusa proizvoda
 - pošto se uvodi jedna verzija tada se primenjuje nediferencirani i koncentrisani marketing, a u zreloj fazi postaje pogodniji diferencirani marketing;
- homogenost tržišta

¹⁹ Kotrba William, 1966, "The Strategy Structure Chart", Journal of Marketing, jul, str.22-25.

- prikladna je strategija nediferenciranog marketinga – ako se kupci imaju slične ukuse, ako kupuju podjednake količine proizvoda u sličnim vremenskim razmacima i ako reaguju na sličan način na marketing podsticaje;
- marketing strategije konkurenata
- nediferenciran marketing može biti poguban kad konkurenti sprovede aktivnu segmentaciju, obrnuto, kada konkurenti provode nediferencirani marketing, preduzeće može zaraditi promenom diferenciranog ili koncentrisanog marketinga;

Nakon izbora ciljnog tržišta pobliže se određuju konkurentni kompanije, odnosno kompanija istražuje pozicije konkurenata i donosi odluku hoće li pozicionirati svoju ponudu neposredno uz nekog konkurenta ili će se usmeriti na slobodan prostor tržišta.

U situaciji kada kompanija pozicionira svoju osnovnu ponudu neposredno uz konkurenta, ona mora tražiti dalju diferencijaciju pomoću drugih marketing varijabli.

Strategija pozicioniranja proizvoda na ciljnom tržištu omogućiće kompaniji da preduzme sledeći korak, odnosno planiranje pojedinosti marketing miksa.

Predviđanje potražnje i prodaje

U predviđanju potražnje i prodaje određenog konkretnog proizvoda krajnji cilj koji se želi postići je odgovor na pitanje koji obim (količinu) će preduzeće moći plasirati na konkretno tržište u određenom vremenskom razdoblju.

Međutim, pre nego što se dođe do odgovora na to pitanje, problem se mora sagledati celovito, a to znači upoznati se sa opštom problematikom koju uslovljava okruženje konkretnog preduzeća, a onda sužavati područje interesa na tržište određenog proizvoda, pa konačno na proizvod konkretnog preduzeća.

U tom smislu polazi se od istraživanja konjunktura na tržištu, određivanja tržišnog i prodajnog potencijala, da bi se, na kraju, donosila prognoza prodaje. Prostor i obim ovog rada ne dozvoljavaju šire razmatranje ove problematike. Zato

ćemo samo ukratko izložiti osnovni pristup i tehnike koje se najčešće primenjuju u ovom konkretnom području istraživanja.

Istraživanja konjunktura konkretnog tržišta

Privredna konjunktura predstavlja opšti nivo privredne aktivnosti u celokupnoj privredi ili nekom njezinom delu, stanje na tržištu, efikasnost nacionalne privrede kao celine. To je i odnos ponude i potražnje robe, splet svih uticaja od kojih zavisi ponuda i potražnja u određenom vremenskom razdoblju. Jednostavnije rečeno konjunktura je niz razloga koji izazivaju promene na tržištu, uopšte²⁰. Sve promene na tržištu, prema klasifikaciji privrednih promena, po svom sadržaju mogu biti kvantitativnog i kvalitativnog karaktera (prve se mogu izraziti brojevima a druge se daju opisno). Konjunktura istraživanja bave se, pretežno, kvantitativnim promenama. To su sekularne, sezonske, ciklične i ostale (nepravilne) fluktuacije.

Sekularne promene nastaju usled stalnih uzroka²¹ koji prožimaju celokupnu privredu i unose trajne promene u privrednu strukturu.

Sezonske promene se ponavljaju i deluju posredno, te nemaju dublji uticaj na strukturne promene u privredi. Međutim, u trgovinskoj delatnosti vrlo su zapažene (letnja i zimska sezona), u zavisnosti od vidova trgovine, a mogu se odražavati u različitim razdobljima u mesecu ili, čak, u različitom dobu dana.

Ciklične fluktuacije nastaju kao zastoj, pad, oživljavanje i uspon ekonomske aktivnosti u privredi. Krug od ove četiri faze naziva se *privrednim ciklusom*. Privreda se, tokom vremena, vraća u fazu koju je već prošla, pa dolazi do kretanja po izvesnom redosledu. Ciklične promene su vrlo složene. Pod ostlim fluktuacijama podrazumevaju se nepravilne promene koje se događaju bez pravila, od vremena do vremena.

²⁰ Kako je konjunktura opšte stanje privrede u kojoj posluju preduzeća, logično je da se svako preduzeće, bez obzira na delatnost, informiše o opštim tržišnim uslovima. To je deo okruženja koje preduzeće mora da poznaje radi postavljanja svojih dugoročnih planova. S obzirom da se radi o situaciji privrede u celini, predviđanja se sprovode na opštem privrednom nivou, a ne na nivou preduzeća. Pošto su ova istraživanja vrlo kompleksna zahtevaju relativno značajna finansijska sredstva, tako da individualni privredni subjekti mogu biti samo korisnici informacija koje prikupljaju specijalizovane institucije.

²¹ Ako ih posmatramo tokom dužeg vremenskog razdoblja, može se uočiti vidljiva tendencija kretanja (porast nacionalnog dohotka, porast stanovništva i sl.). Konjunktura ih označava kao strukturne, konstitucione, organske promene.

Kako je istraživanje konjunktive prvi korak u sagledavanju mogućnosti prodaje na tržištu treba imati u vidu metode predviđanja konjunktive. Dve su osnovne:

- (1) predviđanje konjunktive na osnovu analize "vodećih indikatora", i
- (2) predviđanje na osnovu anketiranja privrednika i potrošača;

Ekonomске pojave, čije promene nagoveštavaju opštu konjunkturu nazivaju se "vodeći indikatori" (vodeći indeksi ili barometarska tehnika) i na osnovu njih obavljaju se predviđanja²². Vodeći indikatori su one ekonomske pojave koje imaju tendenciju da se u prelomnim vremenskim razmacima dogode pre ostalih pojava. Svojim pojavljivanjem one ukazuju na to:

- a) da li će doći do promene;
- b) kada se očekuje promena;
- c) kakvo je značenje promene;

Predviđanje konjunktive uz pomoć vodećih indikatora zasniva se na činjenicama koje proizilaze iz vremenskih serija. Međutim, pored takve analize koja se odnosi na kretanja ekonomskih pojava u prošlom i sadašnjem razdoblju, u predviđanju stanja konjunktive pomažu i subjektivne ocene određenih osoba. Radi se o mišljenjima privrednika i potrošačima čija se mišljenja istražuju, da bi se anticipirala (predvidela) buduća kretanja.

Istraživanje krajnjih potrošača još uvek se u našoj privredi malo primenjuje u svrhe predviđanja konjunktive. U zemljama koje imaju organizovan panel potrošača takva ispitivanja su uobičajena, pri čemu se pažnja posvećuje planovima za buduću potrošnju. Postoje i specijalizovani paneli čija je osnovna namera da prate predviđanja domaćinstava o planiranoj potrošnji. Podaci prikupljeni na taj način koriste se u sklopu s ostalim informacijama kojima raspolaže preduzeće, pa oni predstavljaju izvesnu kvalitativnu nadopunu u procesu predviđanja.

²² Kao što kretanje barometra najavljuje promene vremena, u privredi postoje, takođe određene pojave koje najavljuju stanje konjunktive u budućem vremenskom razdoblju. Vodeći indikatori se razlikuju u različitim privredama, pa se definisanje indikatora odvija na osnovi empirijskih istraživanja velikog broja vremenskih serija. Po OECD to su: nove porudžbine, broj nedeljnih radnih sati, indeksi proizvodnje, odnos zaliha prema isporukama, odnos uvoza i izvoza, prodaja trajnih potrošnih dobara;

Istraživanje mišljenja privrednika, sa ciljem predviđanja konjunktura primenjuje se i u našoj privredi²³. Sastoji se u ispitivanju očekivanih promena u bližoj ili daljoj budućnosti, i to s obzirom na ponudu i potražnju, cene i ostale ekonomske elemente, u celokupnoj privredi i pojedinim privrednim granama i delatnostima, grupacijama, poslovnim udruženjima ili pojedinačnim preduzećima.

Određivanje tržišnog i prodajnog potencijala

U svakom skoro preduzeću svakodnevno se postavlja pitanje količine proizvoda koji se mogu prodavati, koji se prodaju ili ih je moguće prodavati na određenom tržištu – domaćem ili inostranom. To je jedno od osnovnih područja planiranja na kojem se zasniva ne samo budućnost nego i opstanak svakog preduzeća.

Tržišni potencijal označava ukupnu količinu određene vrste proizvoda, koja se može prodati na određenom tržišnom segmentu.

Obično se tržišni potencijal izražava u vremenu od godinu dana, a segment je obično definisan kao geografsko područje²⁴. Na konjuktornom tržištu, gde je ponuda dovoljno bogata, može se smatrati da tržišni potencijal predstavlja ukupnu prodaju i da se na tom tržištu, u određenom vremenu, ne bi mogla plasirati veća količina proizvoda. Dakle, tržišni potencijal je stvarno postojeća potražnja za određenim proizvodom.

Prodajni potencijal je količina određene vrste proizvoda koje bi jedno preduzeće moglo prodavati na tom istom segmentu, odnosno području.

Obično se na osnovu tržišnog potencijala donosi *prognoza prodaje*. Konkretna prodaja jednog preduzeća je sledeća značajna veličina i označava sadašnju količinu proizvoda koji se zaista prodaju.

Poznavanje tržišnog potencijala potrebno je svakom preduzeću. To je osnova na kojoj se zasniva prognoza prodaje, sopstveno učešće na tržištu i detaljni planovi prodaje. Naročito je određivanje tržišnog potencijala korisno u određivanju prodajnih područja, i prodajnih kvota.

²³ Institut za tržišna istraživanja iz Beograda sprovodi redovno brojna istraživanja te vrste za domaće tržište. Podaci se prikupljaju iz odabranog uzorka, a rezultati prikazuju čitavu privrednu delatnost i na raspolaganju su svim zainteresovanim jer su opšteg karaktera.

²⁴ Međutim, kao segment može se zamisliti i grupa definisana uz pomoć nekih drugih merila, kao što su demografski, pa čak i psihografski podaci.

U merenju tržišnog potencijala obično se koriste dva metoda: primenom podataka koji se direktno odnose na posmatrani proizvod (obično prodaja na celom području koje se raščlani na manje geografske celine) i primenom podataka koji se na posmatrani proizvod odnose indirektno, odnosno prodajni potencijal se može prognozirati na osnovu podataka o prodaji nekog proizvoda koji s ovim stoji u povezanosti²⁵.

Prognoza prodaje

Prognoza prodaje se smatra jednom od najvažnijih aktivnosti u tržišnom poslovanju. Ona je sastavni deo investicionih projekata, pa ako je u toj fazi učinjena greška i ako su precenjene mogućnosti tržišta, rezultat će biti poslovanje s gubitkom.

Prognoziranje prodaje proizvoda je težak zadatak, okružen elementima nesigurnosti. Posebno se ovo odnosi na tržišta u drugim zemljama, gde je još teže pratiti promene koje mogu bitno uticati na mogućnost plasmana domaćih proizvoda. U tim uslovima mnoga preduzeća se ispomažu na taj način što izrade dve ili nekoliko varijanti prognoza prodaje, uzimajući u obzir različite tokove razvoja.

Prognoziranje prodaje predstavlja vrlo složen proces i koristi brojne tehnike i koncepcije. Koristi se subjektivna²⁶ i objektivna²⁷ grupa metoda. Osim toga, poznate su i neformalne i formalne metode, mehaničko i diskreciono predviđanje, produženje prošlog trenda i anticipiranje budućeg razvoja, intuitivno i naučno predviđanje, numeričke i nenumeričke metode²⁸.

Subjektivni metod prognoze prodaje turističkog proizvoda zasniva se na logici da sami učesnici u prodaji najbolje poznaju problematiku i da je zato moguće da realno predvide buduća kretanja. Često je to i istina pogotovu kada je u pitanju kraći vremenski period ili određena sezona. Međutim, prodajno osoblje

²⁵ Često je potražnja za jednim proizvodom zavisna od raspoloživosti drugog proizvoda. Na primer, prodaja turističkih aranžmana zavisi od prodaje avionskih karata za određenu destinaciju.

²⁶ To su oni metodi na osnovu kojih se prognoza donosi na osnovu mišljenja institucije ili lične ocene pojedinaca. To su situacije u kojim menadžeri odlučuju u uverenju da im je tržište poznato i da za njih nema velikih iznenađenja, odnosno da su im poznate mogućnosti njihovog preduzeća na turističkom tržištu.

²⁷ Služe se procesom koji im je unapred poznat i određen. Ne odlučuje se isključivo na osnovu poznavanja i mišljenja, nego uz pomoć posebnih postupaka.

²⁸ Milisavljević, M., Marketing, S. administracija, Beograd, 1998., str.83.

nije neutralna strana u celom procesu, pa često zaposleni daju skromnije prognoze kako bi sa sigurnošću ostvarili rezultat. Da bi se to izbeglo koristi se tzv. Delphi metod: razmena mišljenja stručnjaka različitih profila, uz njihovu međusobnu komunikaciju da bi se donela optimalna prognoza prodaje.

Objektivne metode prognoze prodaje zasnivaju se na istraživačkom radu i primeni savremenih naučnih postupaka. Pretežno su to statističke metode koje se svrstavaju u dve grupe:

(1) prognoza prodaje na osnovi analize vremenskih serija (naivne metode-dosadašnja iskustva i ekstrapolacija trenda)

(2) kauzalni modeli – analiza razloga zbog kojih se određena pojava kretala na jedan ili drugi način²⁹, a utvrđivanje povezanosti između varijabli utvrđuje se na osnovu prethodnih empirijskih istraživanja, iz kojih je vidljivo koji sve faktori deluju na prodaju određenog proizvoda;

Istraživanje tržišta za potrebe planiranja i razvoja proizvoda

U strategiji marketinga na području proizvoda, cene, prodaje i promocije nakon pošto su definisani segmenti potrošača, čije se potrebe i zahtevi nastoje da se zadovolje, te nakon pošto je određen i prodajni potencijal konkretnog preduzeća, preostaje rešavanje niza konkretnih problema, a u cilju njene efikasne implementacije³⁰. Za odlučivanje o vrsti, kvalitetu i drugim karakteristikama proizvoda, njegovoj prodaji i promociji istraživanje konkretnog tržišta igra veliku ulogu. Za preduzeće, verovatno nema važnije odluke od odluke o novom ili inoviranom proizvodu³¹: koji asortiman će najbolje uspeti na tržištu i doneti preduzeću razvoj, rast, a u krajnjoj liniji opstanak u dužem vremenskom razdoblju.

²⁹ U ovim modelima se analiziraju faktori (nezavisne varijable) koji imaju uticaja na pojavu (zavisne varijable) i nastoje se izdvojiti one koji su pri tome najvažniji. Svrha analiziranja je da se utvrdi kauzalna (uzročna) povezanost između prodaje i glavnih činilaca koji na nju deluju. Povezanost se izražava matematički, a poznati postupci, koji se u tu svrhu primenjuju, su: analiza regresije, ekonometrijski modeli i Markovljevi procesi (lanci) – izučavanje stohastičnih procesa, u kaćem vremenskom periodu, do pet godina.

³⁰ To je područje istraživanja marketinga i u ovom kontekstu biće objašnjavano samo s aspekta problematike koja se dodiruje s istraživanjem tržišta.

³¹ Za razvoj novih proizvoda, u svetu, troše se ogromna sredstva, a samo manji deo proizvoda je zaista prihvaćen na tržištu. Čak i ako se radi o proizvodu koji je uspešan na nekim drugim tržištima, nema garancije da će se takav uspeh ponoviti na nekom novom području. Zato odluke o proizvodu nisu jednostavne.

Uobičajeno se smatra da konkretizacija programa na području politike proizvoda prolazi kroz tri osnovne etape (koje su raščlanjene u podfaze – brojne, kreativne i operativne, aktivnosti od kojih se svaka od njih sastoji:

(1) planiranje proizvoda,

- detaljnije razrađivanje predloga inovacija o kome odlučuje menadžerski tim;

- istraživanje omogućava podlogu za prihvatanje, odgašanje ili odbacivanje ideje o novom proizvodu;

(2) faza razvoja,

- tehnološko i tržišno razvijanje proizvoda;

- pripreme i postupci potrebni za pravovremenu pripremu tržišta, za testiranje proizvoda i njegovo lansiranje;

(3) lansiranje i komercijalizacija;

- konačni cilj politike planiranja i razvoja proizvoda, a sledi nakon pošto su uspešno završene prethodne faze;

Određivanje osobina proizvoda

Savremeni nivo tehnološkog, organizacionog, informatičkog ili bilo kojeg drugog znanja omogućava razvoj proizvoda u hiljadu varijacija i kombinacija. Nastojanja trgovačkih poslenika kreću se u pravcu stvaranja takvih proizvoda koji će zadovoljavati potrebe i zahteve i najprobirljivijih potrošača, ali i koji će stalno podizati nivo potrošnje.

Međutim, kod razvoja proizvoda moraju se uzimati u obzir i ostali elementi marketing miksa, pre svega cenu. Pri tome treba imati u vidu da se između kvaliteta proizvoda i njegove cene uvek iznalazi kompromisno rešenje, i upravo su tu izražene konfliktne želje potrošača koji bi želeli vrhunski kvalitetan proizvod uz nisku cenu.

Zadatak istraživanja konjunktornog tržišta, koje treba da pomogne u određivanju osobina proizvoda, sastoji se u tome da utvrdi koje osobine *moraju* biti uklopljene u novi proizvod a koje *ne smeju* biti uklopljene. Drugo je pitanje kako se to od potencijalnih potrošača može saznati. Direktno pitanje u tom smislu ne bi dalo odgovarajuće rezultate.

Istraživanjem se može saznati kakav konjunktorni proizvod treba da bude, da bi se približio željama i predstavama potrošača. Dubinskim intervjuom i ostalim tehnikama motivacionih istraživanja može se saznati mnogo o osobinama proizvoda, prema željama potrošača. Često su te želje sasvim drugojačije od predstave optimalnog proizvoda ali upravo u takvim situacijama istraživanje je posebno korisno.

Nakon što je na osnovu istraživanja prikupljeno niz osobina koje određeni proizvod treba da ima, odnosno niz osobina koje potencijalni potrošača očekuje od proizvoda, treba rešiti zadatak određivanja relativne važnosti pojedine osobine.

U istraživanju važnosti pojedinih osobina konjunktornih proizvoda koristi se metod ispitivanja upitnikom ili uz pomoć lestvica za istraživanje stavova.

S druge strane, u obzir se uzima konkretno stanje na konkretnom tržištu odnosno na jednom njegovom delu – tržišnom segmentu. Dakle, u obzir se uzimaju sadašnji proizvodi, i sagledavajući svoje mesto i ulogu na odgovarajućem konkretnom tržištu razvijati svoj proizvod tako da stekne poziciju i stvori odgovarajuću tražnju.