



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

### ПРИМЕНА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈЕ У ЦИЉУ ПОБОЉШАЊА ПОСЛОВНИХ ПЕРФОРМАНСИ ПРЕДУЗЕЋА

#### Апстракт

*У раду је анализиран поступак примене маркетинг стратегије, који је у суштини конкурентска способност, чији резултат избора стратегије креира вредност. Под способношћу се подразумева капацитет сета извора да као интегрисани обаве циљну пословну активност. Изабрана стратегија треба да омогућава предузећу да на најбољи начин користи суштину компетентности релативно према могућностима у екстерној средини. Основно, да предузеће примењује стратегију коју постојећи и потенцијални конкуренти не могу да успешно имитирају, и тиме остварују релативно трајну или одрживу конкурентну предност. Истовремено, да се потенцијал предузећа успешно реализује када су извори и способности вредни, ретки, тешко се имитирају и тешко се супституишу од стране конкурената у грани у којој предузеће обавља своју пословну активност. Циљ овог рада је да се објасне планске одлуке (стратегије) које маркетинг менаџери могу применити у предузећима у циљу побољшања пословних перформанси, односно постизања врхунских резултата стављањем у фокус примену адекватних стратегија.*

**Кључне речи:** стратегије, тржиште, предузеће, маркетинг, конкурентност

### APPLY MARKETING STRATEGY IN ORDER TO IMPROVE BUSINESS PERFORMANCE COMPANY

#### Abstract

*This paper analyzed the process of application marketing strategy, which is essentially competitive ability, the result of the election strategy of creating value. Under capacity means the capacity to set the source as an integrated business intelligence target activity. The selected strategy should allow the company to the best use of core competence relative to the opportunities in the external environment. In other words, that the company applied the strategy to existing and potential competitors can not successfully imitate, and thereby achieves a relatively permanent and sustainable competitive advantage. At the same time, the potential of the company successfully implemented when the resources and skills valuable, rare, difficult to imitate and difficult to be substitutes by competitors in the field in which the company carries out its business activity. The aim of this paper is to explain planning decisions (strategies) that marketing managers can apply to companies to improve business performance and achieve excellent results by putting in the focus of the implementation of appropriate strategies.*

**Key words:** strategy, market, company, marketing, competition

## Увод

Стратегија је вештина коришћења различитих метода и поступака да се остваре различити циљеви. Заправо, она је планска одлука којом се полазећи од циљева маркетинга прецизирају начини њиховог реализовања. Интегрални део опште стратегије предузећа је маркетинг стратегија којом се бирају адекватни начини раста и развоја, који би требало да се заснивају на усклађивању производног програма са потребама и захтевима тржишта.

У овом раду посебна пажња посвећена је проблематици примене маркетинг стратегије и дате су практичне препоруке за маркетинг менаџере на који начин да приступе процесу стварања и примени истих, а у циљу побољшања пословних резултата. Рад се бави анализом тржишта, потенцијалом тржишта и предвиђањем продаје, процесом идентификовања тржишних могућности, идентификовањем и проценом конкуренције, стратегијским опцијама и развојем маркетиншке стратегије.

У примени стратегије потребно је донети већи број одлука којима се олакшава спровођење и смањују отпори променама. Адаптирање стратегије путем тактичких одлука се обавља као реаговање на догађаје у оквиру предузећа. Није довољно само пратити понашање постојећих већ и потенцијалних купаца. Све перформансе морају бити фокусиране на потрошаче. Промене на тржишту се јављају у различитим временским интервалима. Зато се често у примени маркетинг стратегије испостави да је потребан дужи интервал времена него што се то претпостављало. Највећи део времена маркетинг менаџери би требало да проведу на примени стратегије. Да би се благовремено корективно реаговало базична мерила примене стратегије морају се прецизно дефинисати. Сви извори би требало да се усмере на примену стратегије и да се не користе истовремено на друге активности предузећа [1, стр. 63-67].

## 1. Тржишна анализа

Процена садашње и будуће величине тржишта један је од главних задатака истраживања тржишта. Када неко предузеће једном уђе на тржиште, оно мора проценити потенцијал тржишта различитих географских подручја и тржишне сегменте да би успешно распоредила своја средства. Задатак маркетинг менаџмента је да тада помно прати резултате продаје да би установили да ли су достигнути процењени потенцијали тржишта. Да би се извршила процена потражње за одговарајућим производом потребно је спровести три важне функције управљања: анализу тржишних могућности, планирање маркетинг напора и контролу маркетинг извршења.

Маркетинг менаџмент познаје потенцијална тржишта, расположива тржишта, опслуживана тржишта и пенетрисана тржишта (продирање на тржиште понудом). Полази се са становишта “да је тржиште скуп постојећих и потенцијалних купаца извесних производа” [2, стр. 232-236].

Према томе тржиште зависи о могућем броју купаца за одређену тржишну понуду. Учесници на тржишту могли би исказати три карактеристике: интерес,

доходак и наступ.

Потенцијално тржиште чини група потрошача који изражава неки степен интереса за извесну дефинисану тржишну понуду. Интерес потрошача није довољан да се дефинише неко тржиште. Потенцијални потрошачи морају поседовати одговарајући доходак да би извршили одређену куповину. Значи, осим неког интереса за куповину, они морају бити у стању да купе. Што је већа цена, мањи је број људи који ће остати на тржишту. Величина тржишта функција је и интереса и дохотка. Величину тржишта смањују личне препреке за одазив које би могле спречити реакцију на понуду.

Расположиво тржиште чини група потрошача који показују интерес, имају доходак и одазивају се на одређену тржишну понуду. Пример је када у неким тржишним понудама организација може старосним групама ограничити продају. Опслуживано тржиште је део ограниченог расположивог тржишта који предузеће жели да пратити. Пример је када се тржишна понуда даје за средње и више слојеве друштва.

Пенетрисано тржиште чини група потрошача који стварно купују производ.

У оквиру развоја тржишта предузеће мора усмерити своју дистрибуцију и промоцију на највеће групе потенцијалних купаца. Потенцијални купци за нове потрошне производе идеално би имали следеће карактеристике: требају бити рани усвајачи, велики потрошачи, лидери у стварању јавног мњења и требају похвално говорити о производу, а могло би их се привући уз мале трошкове. Мало је група са свим овим карактеристикама. Предузеће може према тим карактеристикама проценити различите групе потенцијалних потрошача и усмерити се на најбољу групу потенцијалних потрошача. Предузеће мора разрадити и план акција за увођење новог производа на одређена тржишта у развоју. Мора распоредити буџет за маркетинг на елементе маркетинг микса и на низ различитих других активности. Предузеће мора припремити посебан маркетинг план за свако ново тржиште. Да би се реализовале и координирале многе активности укључене у увођење новог производа на тржиште, маркетинг менаџмент мора да користи различите технике мрежног планирања [3, стр. 37-50].

## **2. Потенцијал тржишта и предвиђање продаје**

Иновативне стратегије су основ раста предузећа, а огледају се у сталном проналажењу и изношењу на тржиште нових или измењених постојећих производа. Стално креирање нових и измене у карактеристикама и сврхама употребе постојећих производа је најбоља стратегија раста предузећа у тржишној привреди. Предузећа која се одупру променама, ограничавају своје могућности раста. Одлуке о новом производу су одлуке дугорочног карактера са ризиком и треба да се креирају као инвестиционе одлуке. Зато је потребан програм увођења новог производа. То су дугорочне одлуке, јер укључују активности од идеје о новом производу до комерцијализације производа, што има и своју временску димензију. Због промена у преференцијама купаца и условима пословања у тржишној привреди, могуће је да дође до већих промена од претпостављених када је идеја

о новом производу била прихваћена. Зато су одлуке са високом стопом ризика. Чест је случај да припрема и лансирање новог производа захтева значајна средства која ће се вратити у животном циклусу производа. Зато одлука има инвестициони карактер, јер треба проценити принос на инвестициона средства. Период отплате новог производа је такав да он најчешће представља инвестицију, јер се средства ангажују за дужи период времена [4, стр. 354].

Важна примена маркетинг истраживања је у процењивању потенцијала тржишта и предвиђању продаје. Оцене и предвиђања заснивају се на примарним и секундарним информацијама. “Реалистично маркетинг планирање имплицира знање о садашњем и будућем стању тржишта, у мери у којој се будућност може предвиђати” [5, стр.241].

Међутим, да би се маркетинг менаџери успешно анализирали и, што је теже, предвидели будуће тржиште, претходно га морају дефинисати. Према Котлеру, “тржиште је сет постојећих и потенцијалних купаца у односу на тржишну понуду” [6, стр.144]. На тржишту се налазе различите врсте производа и услуга које су намењене задовољавању разноврсних потреба и жеља потрошача. Величина и атрактивност тржишта одређују три фактора: број потрошача, њихова платежна способност (куповна моћ) и спремност да купују понуђене категорије производа и услуга.

Маркетинг оријентисано предузеће мора добро да познаје тржиште. Један од главних разлога зашто се предузимају маркетинг истраживања јесте у томе да се идентификују тржишне шансе (могућности) предузећа

Анализа потенцијала тржишта представља полазну и базичну активност у маркетинг истраживањима. Састоји се из следећих фаза: [7, стр.47-48]

- 1) дефинисање релевантног тржишта,
- 2) анализа примарне тражње на релевантном тржишту,
- 3) анализа селективне тражње на релевантном тржишту,
- 4) одређивање тржишних сегмената,
- 5) процена конкуренције, и
- 6) идентификовање потенцијала циљних тржишта.

Потенцијал тржишта дефинише се као максимално могућа продаја свих производа и услуга свих произвођача и продаваца на одређеном географском простору иу одређеном времену.

Предвиђање продаје подразумева процену будућег нивоа продаје. Предвиђање продаје могуће је вршити на нивоу гране и нивоу предузећа. Предвиђање продаје гране односи се на максимално могућу укупну продају производа свих предузећа на одређеном сегменту тржишта под специфичним условима у окружењу и маркетинг напора предузећа. Предвиђање продаје предузећа укључује очекивања у вези могуће продаје сопствених производа / услуга у одређеним условима који су диктирани неконтролисаним и контролисаним факторима у маркетинг окружењу. Тржишна привреда се заснива на слободном одлучивању и добровољној размени. Купци су ти који одлучују шта ће да купе на тржишту, а предузећа шта ће да произведу и изнесу на тржиште да се тражња задовољи. Савремени систем информисања олакшава процес доношења квалитетних одлука стратегијског карактера које воде промени односа између потенцијалних предузећа и потреба тржишта. Информације су само претпоставка за доношење квалитетних одлука.

Потребна је способност логичког размишљања од стране маркетинг менаџмента да се извуку одговарајући закључци из расположивог фонда информација и да се постојећи производ пласира на нова тржишта.

### 3. Процес идентификовања тржишних могућности

Да би се разумело тржиште, потребно је дефинисати ширину тржишта производа, анализирати структуру тржишта и конкуренцију, проценити како ће се тржиште мењати у будућности, предвидети величину тржишта и стопу промене [8, стр.74].

Смер развоја предузећа одређује се мисијом (сврхом) предузећа. Потребна је стратегијска визија да би се изабрали прави циљеви и задаци за маркетинг као пословну функцију предузећа. То је не само начин размишљања већ и оквири у којима би требало тражити решење за остварење стратегијске визије предузећа. Да би се предузеће одржало на променљивом (новом) тржишту, менаџмент мора да следи стратегију активног чекања, која се састоји од антиципирања, припрема за и коришћења могућности као и суочавања са опасностима како се оне јаве. У суочавању са непредвидивом будућношћу, треба следити генерални смер, сагледавати могућности и опасности, чувати изворе у резерви, бити спреман за суочавање а када се јаве могућности или опасности напасти свим снагама [9, стр.124].

Претпоставка успеха је да се уђе рано на тржиште и оствари трајна предност у трошковима. Пенетрационе цене нису само добар начин освајања циљног тржишног учешћа већ и добар начин стварања баријере уласка нових предузећа у грану. Рани улазак на растуће тржиште омогућава брзу надокнаду инвестиција. При процени атрактивности тржишта (сегмента или нише) потребно је вредновати тип купаца, њихове потребе и могуће начине да се оне задовоље. Битно је разумевање мотива или шта је то што утиче на спремност и способност да купују и у којој су мери њихове потребе до сада или сада задовољене од других предузећа. Кључно питање је да ли предузеће може да пронађе сходно своме потенцијалу адекватну комбинацију маркетинг микса да се појави и на тржишту. При томе је битно одлучити да ли ићи на целину тржишта, одабрати један или пар сегмената или се оријентисати на одређену тржишну нишу [10, стр.91-92].

Када се говори о типологији тржишта обично се прави разлика између турбулентних и стабилних, као и комплексних и једноставних [11, стр.99].

Турбулентна тржишта имају следеће карактеристике:

- 1) сегментација тржишта се мења брзо и фреквентно,
- 2) карактер конкуренције се мења често и брзо,
- 3) број и тип канала дистрибуције се мења брзо,
- 4) понуда вредности се мења често и брзо,
- 5) број потрошача се често мења и
- 6) процес одлучивања потрошача се фреквентно мења.

Карактеристике стабилних тржишта су:

- 1) сегментација тржишта се мења ретко и споро,
- 2) карактер конкуренције се мења ретко и споро,

- 3) број и тип канала дистрибуције се споро мења,
- 4) понуда вредности се не мења значајно у времену и
- 5) процес одлучивања потрошача је стабилан.

Карактеристике комплексних тржишта су:

- 1) постоји више сегмената,
- 2) постоји више извора конкурентности,
- 3) има више канала дистрибуције,
- 4) постоји комплексност понуде вредности која обухвата микс производа, услуга и

атрибуте марки и

- 5) процес одлучивања потрошача може бити комплексан и да обухвата више лица.

Једноставна тржишта имају следеће карактеристике:

- 1) постоји један или два сегмента,
- 2) постоји релативно мало извора конкурентности,
- 3) постоји један канал дистрибуције,
- 4) постоји јединствена понуда вредности око суштине производа или услуге и
- 5) процес одлучивања потрошача је једноставан и укључује мали број људи.

Сугерише се коришћење индекса развоја тржишта [12, стр.59]. Уколико је индекс мањи од 33 то значи да постоји велики потенцијал за раст.

$$\text{Индекс развоја тржишта} = \frac{\text{текућа тржишна тражња}}{\text{максимална тржишна тражња}} \cdot 100$$

Постоје три снаге које утичу на облик криве раста тржишта па и на стопу раста тржишта:

- 1) потенцијал тржишта - максимални број потрошача који улази на тржиште при датој дефиницији опслуженог тржишта,
- 2) пенетрација тржишта - укупан број потрошача који су ушли на тржиште у специфичном периоду времена и
- 3) стопа уласка - стопа по којој нови потрошачи улазе на тржиште.

Тражњу чине постојећи потрошачи и њихов износ куповине плус нови потрошачи и њихов износ куповине. Предузеће треба да оцени своје релевантно тржиште (које чине како примарна тако и селективна тражња) и дефинише потенцијал свог циљног тржишта да би на основу његовог мерења и анализе рентабилности могло да дефинише маркетинг стратегију.

Да би се идентификовале компетентности које су потребне да се креира вредност за тржиште, сугерише се да се почне са тржишним нивоом и да се установи шта тржиште стварно тражи [13, стр.535]. Следећа фаза је да се усклади екстерно и интерно становиште, да се доведу у везу тржишна тражња и потребна компетентност да се подмири и креира вредност за тржиште.

Потребан је истраживачки пројекат да се:



- 1) опише дато тржиште,
- 2) да се карактеристике тржишта преведу у тржишну тражњу,
- 3) да се повеже тржишна тражња са стратегијом и акцентира неопходност да се подмири тражња и
- 4) идентификују компетентности.

#### 4. Идентификовање и процена конкуренције

Познавање постојеће и потенцијалне конкуренције претставља једну од основних претпоставки за рационално формулисање маркетинг стратегије предузећа. Предузеће врши селекцију, на основу података о величини, тржишном учешћу и рентабилитета предузећа у својој делатности за које сматра да су му озбиљни конкуренти или да имају потенцијал да то буду у непосредној будућности. У фокусу је прибављање информација о стратегијској визији конкурентских предузећа. Од посебног значаја је да се прецизније процени снага и слабост конкурената да би се сагледао реалан потенцијал за остварење стратегијске визије. Идентификовање конкурената је прва фаза у анализи конкуренције. У фокусу би требало да буду предузећа која се идентификују као конкуренти или потенцијални конкуренти. Конкуренти се идентификују на основу сличности са предузећем у смислу технологије, коришћене стратегије понуде производа и сл. Сугерише се [14, стр.102] идентификовање конкурената на основу тражње по којој се конкуренти класификују на основу атрибута потрошача. Наиме, сматра се да би већу пажњу требало обратити на конкуренте који су тако дефинисани од стране потрошача. Потребно је повремено предефинисање конкурената предузећа.

Према Котлеру [15, стр.234] “Маркетинг је првенствено цивилизована форма рата у којој су многе битке добијене речима, идејама и дисциплинованим мишљењем”. Он нуди модел анализе делатности по коме је потребно, пре свега проучавати базичне услове понуде и тражње. Структуру гране чини неколико димензија: број продаваца, диференцирање производа, баријере уласка, мобилност, баријере изласка и сужавање, структура трошкова, вертикална интеграција и степен глобализације. Структура гране условљава начин понашања предузећа у коришћењу инструмената маркетинга и формирању понуде за циљна тржишта. Маркетинг концепт конкуренције по Котлеру не гледа на предузећа која производе исти производ (концепт конкуренције гране), већ на предузећа која настоје да задовоље исту потребу групе потрошача. По њему, што је више стратегија једног предузећа сличних стратегији другог, то је већи конкурентски ривалитет између њих. Конкурентски оријентисано предузеће је оно чије су акције базично диктиране од конкуренције (акција и реакција).

Постоји и становиште [16, стр.297] које конкуренцију не третира као “цивилизовану форму ратне акције”, већ као битан елемент средине која непосредно утиче на стратегијске одлуке предузећа. То не мора бити типично непријатељски однос између предузећа. Стављање акцента на учешће на тржишту као циљну функцију, изједначава услове на тржишту са игром, са нултом сумом што акцентира дилему добитак или губитак. То је основа за посматрање конкуренције као својеврсног “цивилизованог” рата. Парк и Залтман сматрају да су



идеје о синергији у управљању маркетингом и улога конкуренције уско повезане. По њима, конкуренција може да побољша резултате предузећа на тржишту на два различита начина:

Прво, конкуренција често доприноси експанзији укупне тражње гране и / или смањењу трошкова маркетинга по јединици - делећи маркетинг трошкове за експанзију.

Друго, омогућава вредне информације предузећу о реаговању тржишта на маркетинг напоре конкуренције. Предузеће добија знање из експеримената и искуства конкуренције.

У данашње време се говори ио конкурентном поређењу (benchmarking, енгл. - нивелацијска тачка). То је процес поређења-нивелисања производа и процеса предузећа у другим гранама да се пронађу начини да се побољша квалитет и перформансе.

Анализа конкурената се по Котлеру и Армстронгу [17, стр.567] састоји у идентификовању конкурената, процени циљева, стратегија, снага, слабости и начина реаговања конкурената а све у циљу одабира које конкуренте нападати а које избегавати. Сугерише се [18, стр. 37] посматрање конкуренције на четири нивоа: буџета, генеричка, категорија производа и форма производа. То је битно јер при стварању стратегије би требало обратити пажњу на четири проблема:

1) убедити потрошаче на свом сегменту да је марка предузећа најбоља (конкуренција форми производа),

2) убедити потрошаче да је форма производа најбоља (конкуренција категорије производа),

3) убедити потрошаче да је категорија производа најбоља (генеричка конкуренција) и

4) убедити потрошаче да је задовољење базичних потреба од стране предузећа веома важно.

Друга импликација конкуренције на четири нивоа је да би требало бити селективан у фокусу на конкуренцију јер су извори ограничени. Три фактора битно утичу на одлуку који конкуренти би требало да буду у фокусу предузећа:

1) временски хоризонт за који се план ради (краћи или дужи рок),

2) фаза у животном циклусу производа која је релевантна за прозвод,

3) стопа промена у технологији.

У кратком року конкуренција би требало да буде дефинисана на бази форме и категорије производа, а у дугом року на сва четири нивоа горе дефинисана. У раним фазама животног циклуса производа конкуренцију би требало широко дефинисати. То исто би требало урадити уколико је промена технологије брза. Конкурентска предност изражена у стратегијској позицији коју предузеће има на тржишту, процесима које користи или физичкој активи коју поседује није дуго одржива. Динамичка конкуренција на тржишту често резултира у ерозији извора конкурентске предности као последица акција конкурентских предузећа. До ерозије конкурентске предности долази и због промена у преференцијама потрошача. Та врста промена може да значајно смањи предност створене диференцирањем производа или нижих цена у односу на конкурентна предузећа.

## 5. Конкуренција и стратегијске опције

Стратегије могу бити покретане производом / услугом, при чему ће будући производи бити слични бившим и постојећим. Може бити покретана на различите начине: корисницима и њен успех зависи од прихватања потрошача; потребом задовољења одређеног типа тржишта или технологијом да би се остварила конкурентска предност на изабраном циљном тржишту. Увек се од стране менаџмента поставља неколико питања на које се траже одговори: шта су покретачке снаге предузећа сада, које ће бити у будућности и како их користити да се стекне конкурентска предност. Покретачке снаге имају утицај на производе, тржишта и потрошаче предузећа.

Постоје два начина да се идентификују конкуренти: тражњом и понудом оријентисани приступи. Тражњом оријентисани приступи дефинишу конкуренцију са респектом на потребе потрошача, на основу њихових захтева и понашања. Понудом оријентисани приступи имају у фокусу физички производ, производни процес или систем дистрибуције.

Потребе се најбоље сагледавају када потрошачи имају проблем за који не постоји непосредно расположива марка или производ који може да га реши. Потребно је сагледати коришћење супститута, јер се конкуренција међу производима највећим делом заснива на ситуацијама коришћења. Перцепционе фасцикле помажу да се боље сагледа конкуренција - марке које су блиско позициониране да се виде као "психолошки сличне" [19, стр.128].

Различите гране тржишта пружају различите конкурентске могућности што има за резултат да успешне стратегије варирају од једне до друге гране тржишта. Да би предузеће установило које стратегије воде остварењу циљних перформанси у одређеној грани потребно је дефинисати грану, идентификовати конкуренте, сагледати могуће конкурентске акције и извршити избор између њих [20, стр.261].

## 6. Развој маркетиншке стратегије

Задаци маркетинга у функцији развоја маркетиншке стратегије односе се на координацију свих особа које су укључене у процес развоја производа. Након тога, у зависности од величине финансијског захвата везаног за развој производа, треба израдити и опширнији или краћи маркетиншки план за конкретни производ. Преостале радње односе се на припреме за тест тржишта (пилот-тржиште) и осталих мера за лансирање производа.

Истраживања у оквиру развоја производа требала би се одвијати истовремено у два могућа правца: [21, стр. 38]

а) истраживања везана за унапређење технологије производње унутар постојећег производног програма,

б) истраживања везана за могућу диверсификацију постојећег програма, односно везана за технологију производње производа.

Постоје четири базичне стратегије [22, стр.183/4] које се могу користити за постојеће производе:

1. Развијање, односно побољшање тржишне позиције и уз жртвовање тржишне добити. То добрим делом зависи од раста тржишта. Стратегија се може остварити прилагођавањем маркетинг микса;

2. Одржавање, односно стратегија усмерена на одржавање постојеће тржишне позиције. Одржавање је одговарајућа стратегија за тзв. зреле производе који имају добру тржишну позицију па је пожељан status quo;

3. Жетва, односно стратегија која ставља у фокус краткорочну добит независно од консеквенци на дугорочну добит. Дозвољава се пад учешћа на тржишту свесно од стране предузећа. Ова стратегија одговара за производе са слабом позицијом на тржиштима која су у паду;

4. Дезинвестирање, односно стратегија која сугерише елиминисање одређеног производа из производног програма пошто постоји потреба да се средства релоцирају на подршку производа који имају бољу стратегијску позицију. Портфолио анализа помаже у оцени стратегија за поједине производе. Оцена стратегија се врши са становишта њиховог доприноса остваривању циљева пословања. Бира се стратегија која има најповољније пројектоване исходе, узимајући у обзир степен ризика. Избором стратегије дају се оквири и за избор маркетинг микса, као сета контролисаних маркетинг инструмената, што је основна претпоставка за утврђивање планова и предузимање акције односно наступ на тржишту са понудом која треба да буде усклађена са потребама и захтевима купаца да би се дошло до трансакције у процесу размене. Тржишни feedback (повратна спрега) је оцена успешности размене и информациони инпут за усклађивање стварне са пожељном стратегијском позицијом предузећа у средини.

Када се предузеће идентификује са више тржишних сегмента треба да изабере циљна тржишта. За пласман нових тржишта предузеће може применити једну од три стратегије: недиференцирани маркетинг, диференцирани маркетинг и концентрисани маркетинг.

Недиференцирани маркетинг или тзв. масовни маркетинг; реч је о производњи, финализацији и пласману производа намењеним истовремено за све тржишне сегменте. Предузеће се тада више усредсређује на оно што је заједничко у потребама потрошача него на оно што је различито. Затим, креира нови производ и маркетинг програм који ће привући највећи број потрошача и корисника услуга. Ослања се на масовну дистрибуцију и масовну пропаганду. Такође, усмерава се на стварање што бољег имиџа о производу. Недиференцирани маркетинг оправдава се уштедама у трошковима, јер се не планирају сегменти маркетинга, и тако су нижи трошкови истраживања маркетинга и управљања производом. Истовремено, ради се о маркетинг стратегији када предузеће одлучи да занемари разлике у тржишним сегментима и да наступи на читавом тржишту са једном тржишном понудом [23, стр. 40-20].

Диференцирани маркетинг је када предузеће одлучује да делује на више сегмената тржишта и креира одвојене понуде за сваки поједини сегмент. У овој маркетинг стратегији произвођач чини диференцију производа (или маркетинг микса у целини) према појединим тржишним сегментима. Понудом варијација нових производа и маркетинга нада се да постигне већу продају и бољи положај на сваком појединачном тржишном сегменту. Ову маркетинг стратегију користе многа предузећа када уочавају и трећу могућност која је посебно привлачна када

су ограничена средства предузећа. Уместо настојања да се постигне мали удео на великом тржишту, предузећа настоје постићи велики удео на једном или неколико подржишта.

Истовремено, концентрисани маркетинг садржи већи степен ризика од уобичајеног (пример појаве конкурента на истом сегменту). Зато многа предузећа преферирају диверсификацију на више тржишних сегмената.

Према маркетинг концепцији пословања, потребно је да се дефинише производ онако како га виде потрошачи. Ако то узмемо у обзир и ставимо се у положај потрошача производа, можемо видети да се он среће са материјалним и нематеријалним елементима који у једном заједничком деловању, односно јединству, задовољавају његове потребе за производом [24, стр. 155].

## Закључак

Тржишно позиционирање производа односи се на постављање производа на одређено место на тржишту где ће наићи на добро прихватање у поређењу са конкурентским производима. Мора да се полази од схватања како циљно тржиште дефинише вредност и бира. Маркетинг менаџмент приликом позиционирања производа на тржишту бира сегменте на којима ће да наступа и позицију коју жели да заузме, а то постиже креирањем одрживе односно релативно трајне конкурентске предности на изабраном тржишном сегменту. Битно је потрошачима понудити оно што желе и то боље него што чини конкуренција. Питање тржишног позиционирања се односи на обликовање маркетинг програма у смислу креирања диферентне односно конкурентске предности. Предузеће мора да се диференцира креирањем асортимана конкурентских предности које апелују одређену групу у оквиру сегмента. Креирање адекватне маркетинг стратегије подразумева понуде предузећа и имица тако да заузима дистинктивну конкурентску позицију на циљном тржишту. Марка предузећа мора имати одређене атрибуте који омогућавају да се успешно позиционира у мислима потрошача на циљном тржишту. То треба да буду они атрибути на које су купци најосетљивији. Очекује се да ће резултати истраживања указати да примена адекватних маркетинг стратегија није статичка категорија, већ представља стални процес усавршавања. Што се тиче будућих праваца истраживања преглед постојеће литературе из области маркетинга упућује да је реч о изузетно значајној области како у теорији тако и у пракси која није довољно истражена.

## Литература

1. Милисављевић М., (2006) “Стратегијски маркетинг”, Економски факултет, Београд.
2. Котлер П., (1988) “Управљање маркетингом 1”, Информатор, Загреб.
3. Котлер П., Залтман Г., (1990) “Targeting Prospects for a New Product”, Journal of Innovations,
4. Милисављевић М., (2000) “Стратегијски менаџмент”, Чигоја штампа, Београд.

5. Михаел Ј. Бакер, (1998) "The Marketing Book", 3-ће издање, Бутервортх-Хеинеманн, Оксфорд.
6. Котлер П., (2003) "Маркетинг Манаџмент", 11-то издање, Прентице-Хал, Њу Џерси.
7. Јозеф П. Гуилтман, Гордон В. Паул, & Томас Ј. Маден., (1997) "Marketing Management –Strategies and Programs", 6 - то издање, МекГрав Хил Компанија, Инц., Њу Јорк.
8. Кравенс В.Д, Н.Е.Пиерци, (2006) "Strategic Marketing", 7-мо издање, МекГров Хил, Бостон.
9. Сул Н.Д, (2005) "Strategy as Active Warning", Харвард Бизнис Преглед, Септембар.
10. Милосављевић М., (2006) "Стратегијски менаџмент", Економски факултет, Београд.
11. Кравенс В.Д, Н.Е.Пиерци, (2006) „Strategic Marketing“, 7-мо издање, МекГров Хил, Бостон.
12. Бест ЈП, (2004) ) "Market-Based Management", 3-ће издање, Прентице-Хал.
13. Аакер А., (1988) "Strategic Market Management", Лохн Вилеи анд Сонс, Њу Јорк.
14. Милисављевић М., (2006) "Стратегијски менаџмент", Економски факултет, Београд.
15. Котлер П., Г. Армстронг,(2004) "Principles of Marketing", 10-то издање, Упер Садле Ривер, Н.Ј.
16. Парк Ц.В, Г. Залтман, (1988) "Marketing Management", Дриден Прес, Чикаго.
17. Котлер П., Г. Армстронг, (2004) "Principles of Marketing", 10-то издање, Упер Садле Ривер, Н.Ј.
18. Брадлеи Ф., (1995) "Marketing Management-Providing Communicating and Delivering Values", Прентице-Хал Инц., Лондон.
19. Рао Р.В., Ј.Х. Стецкел (1998) ) "Analysis for strategy Making", Адисион Веслеи, Реадинг Масс.
20. Гилберт Х., П. Стребел., (1995) "Developing Competitive Advantage and Marketing Strategy" ед. Би Литер Д., Д. Вилсон., Бутервортх-Хеинеман, Оксфорд.
21. Грбац Б., Мелер М., (2007) "Реализација пословне идеје", Министарство привреде, рада и предузетништва, Загреб.
22. Абел Д.Ф, Ј.С.Хамонд, (1989) "Strategic Market Planning", Прентице-Хал Инц.,
23. Бакер МЈ, (2001) "Marketing: Critical Perspectives on Business and Management", Journal of Marketing", Јули 1989.
24. Мелер М., (1996) "Маркетиншко тумачење квалитета у угоститељству", 13. Међународни конгрес "Хотелска кућа 1996", Опатија 17 и 18. октобра.