

Časopis za marketing teoriju i praksu
Quarterly Marketing Journal

marketing®

EFEKTI TRANSFERISANJA IMIDŽA KROZ STRATEGIJE KOBRENDIRANJA I EKSTENZIJE BREND

The effects of image transfer strategy achieved through cobranding and brand extension
Branko Rakita, Sanja Mitić

PONUĐA KAO KREATIVNA OSNOVA DIREKTOG MARKETINGA

Offer as a creative foundation of direct marketing
Milan Kocić, Vladimir Senić

UZROČNO – POVEZANI MARKETING KAO WIN-WIN STRATEGIJA

Cause-related marketing as a win-win strategy
Saša Raletić, Predrag Radojević, Svetlana Mihic

ODNOSI S JAVNOŠĆU I ETIKA

Public relations and ethics
Milan Bajić

CUSTOMER SATISFACTION SURVEYS: METHODOLOGICAL RECOMMENDATIONS FOR FINANCIAL SERVICE PROVIDERS

Istraživanje satisfacije potrošača: Metodološke preporuke za pružaoce finansijskih usluga
Marko Đorđić

SEGMENTACIJA TRŽIŠTA ZASNOVANA NA VREDNOSTI

Market segmentation based on the value
Semir Vahapi

PRIKAZ KNJIGE „MALI KUPCI, VELIKO TRŽIŠTE“ AUTORKE JELENE FILIPOVIĆ

Review of the book „Little shoppers, big market“
Mirjana Gligorijević

Godina / Volume 41

Broj / Issue 2

ISSN 0354-3471

UDC 339+658

Ulrich ID 1788176

COBISS.SR-ID 749828



9 770354 1347007

Sigurna trojka!

Izuzetna ponuda životnog osiguranja

Nova ponuda UNIQA osiguranja donosi Vam još tri poena! Ukoliko u periodu od 15. septembra 2010. do 15. januara 2011. zaključite **ŽIVOTNO OSIGURANJE**, UNIQA Vam poklanja:

- popust od 25 € na polisu osiguranja života
- popust od 50% na osiguranje domaćinstva
- **MeteoUNIQA** - BESPLATAN servis upozorenja na vremenske nepogode



Dostupno u svim poslovnicama UNIQA osiguranja i Raiffeisen banke.

A photograph of a family of three: a man, a woman, and a young girl. The man is in the center, wearing a dark blazer over a light shirt. The woman is on the left, wearing a floral dress. The girl is on the right, wearing a pink top and holding a gold medal. They are all smiling. The background is a blurred indoor setting, possibly a gymnasium or school hall.

+ BONUS nagradna igra
u kojoj možete osvojiti:
1. Ford Fiestu,
2. porodični vikend u Beču i
3. ski vikend na Kopaoniku!

www.uniqa.rs • 011 20 24 100

marketing®

Časopis za marketing teoriju i praksu
QMJ – Quarterly Marketing Journal

ISSN 0354-3471
UDK 339+658
Ulrich ID 1788176
COBISS.SR-ID 749828

Godina/Volume 41; Broj/Issue 2
QMJED 41 (2)

PRVI PUT OBJAVLJEN 11. aprila 1969. godine kao časopis Jugoslovenskog udruženja za marketing (JUMA) u cilju afirmacije tržišnog privredivanja, savremenog upravljanja i marketinga.

FIRST PUBLISHED – April 11th 1969, by Yugoslav Marketing Association – YUMA, with aim to support market-driven business practice, modern management and marketing approach in the economy.

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNICI (1969-2009)

Editors-in-Chief 1969-2009

Fedor dr Roko (1969-1974) Tihi dr Boris (1983-1984)
Milisavljević dr Momčilo (1974-1980) Vasiljev dr Stevan (1985-1990)
Milanović dr Radovan (1981-1982) Jović dr Mile (1990-2009)

IZDAVAČ ČASOPISA

PUBLISHER

SeMA – Srpsko udruženje za Marketing
Kamenička 6, Beograd
Tel/Fax +381 (11) 30-21-023, 30-21-125
e-mail: redakcija@sema.rs

SUIZDAVAČ | CO-PUBLISHER

Ekonomski fakultet u Beogradu
Kamenička 6, Beograd
Tel/Faks +381 (11) 30-21-222

OSNIVAČ ČASOPISA

FOUNDER

Jugoslovensko udruženje za marketing (JUMA)
(Yugoslav Marketing Association)

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

EDITOR-IN-CHIEF

Dr Ljiljana Stanković

REDAKCIJA ČASOPISA

EDITOR BOARD

Dr Ljiljana Stanković, Ekonomski fakultet Niš
Dr Branko Maričić, Ekonomski fakultet Beograd
Dr Branko Rakita, Ekonomski fakultet Beograd
Dr Galjina Ognjanov, Ekonomski fakultet Beograd
Dr Suzana Salai, Ekonomski fakultet Subotica
Dr Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija
Dr Ognjen Bakić, Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Educons Sremska Kamenica
Dr Radoslav Senić, Ekonomski fakultet Kragujevac

Dr Tihomir Vranešević, Ekonomski fakultet Zagreb (Hrvatska)
Dr Boris Snoj, Ekonomsko-poslovni fakultet Maribor (Slovenija)
Dr Boris Tihi, Ekonomski fakultet Sarajevo (Bosna i Hercegovina)
Dr Nada Sekulovska, Ekonomski fakultet
Univerziteta Sveti Kiril i Metodije (Makedonija)
Dr Christian Dianoux, CEREFIGE - University of Paul Verlaine-Metz (Francuska)
Dr Dennis Wilcox, School of Journalism & Mass Communications,
San Jose State University (SAD)

SEKRETAR

JOURNAL ADMINISTRATION

Mr Jelena Filipović

REDAKCIJA ČASOPISA

EDITORIAL OFFICE

Ekonomski fakultet u Beogradu
Kamenička 6, Beograd
Tel: +381 (11) 30-21-023
Web: www.sema.rs
e-mail: redakcija@sema.rs

Objavlivanje i umnožavanje bilo kojeg dela časopisa u bilo kojem obliku podleže pismenoj saglasnosti izdavača. Stavovi autora ne odražavaju obavezno i stav redakcije. Rukopisi se ne vraćaju. Copyright © 2009 by SeMA. Sva prava zadržana.

Publishing and copying of any part of the Journal in any form subjects to written consent of the publisher. Attitudes of the authors do not necessarily reflect the attitude of the Editorial. Copyright © 2009 by SeMA. All rights reserved.

Rešenjem **Ministarstva za nauku i tehnologiju Republike Srbije** broj 451-03-396/94-02 časopis je svrstan u kategoriju publikacija od posebnog interesa za nauku.

By the decision number 451-03-396/94-02 of the **Serbian Ministry of Science and Technology** the Journal was categorized under publications of special scientific significance.

Časopis **MARKETING** je zvanična publikacija SeMA.

MARKETING Journal is the official publication of SeMA.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

339

MARKETING : časopis za marketing teoriju i praksu = quarterly marketing journal / glavni i odgovorni urednik Ljiljana Stanković. - Vol. 22, br. 3/4 (1991) . - Beograd : SeMa - Srpsko udruženje za marketing, 1991- (Beograd : Čugura print). - 30 cm

Dostupno i na: <http://www.sema.rs>. - Tromesečno. - Je nastavak: Marketing (Zagreb) = ISSN 0581-1023
ISSN 0354-3471 = Marketing (Beograd, 1991)
COBISS.SR-ID 749828





SADRŽAJ/CONTENTS

marketing®

ČLANCI/PAPERS

- Efekti transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije brenda 75**
The Effects of Image Transfer Strategy Achieved Through Cobranding and Brand Extension
Branko Rakita, Sanja Mitić
- Ponuda kao kreativna osnova direktnog marketinga 87**
Offer as a Creative Foundation of Direct Marketing
Milan Kocić, Vladimir Senić
- Uzročno – povezani marketing kao win-win strategija 97**
Cause-Related Marketing as a Win-Win Strategy
Saša Raletić, Predrag Radojević, Svetlana Mihić
- Odnosi sa javnošću i etika 105**
Public Relations and Ethics
Milan Bajić
- Customer Satisfaction Surveys: Methodological Recommendations for
Financial Service Providers 113**
Istraživanje satisfacije potrošača: Metodološke preporuke za pružaoce finansijskih usluga
Marko Đorđić
- Segmentacija tržišta zasnovana na vrednosti 123**
Market Segmentation Based on the Value
Semir Vehapi
- Prikaz knjige „Mali kupci, veliko tržište“ autorke Jelene Filipović. 133**
Review of the book „Little shoppers, big market“
Mirjana Gligorijević



Efekti transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije brenda

Branko Rakita, Sanja Mitić

Apstrakt: U ovom radu autori se bave strategijskim značajem ekstenzije brenda i kobrendiranja. Ove dve strategije smo izdvojili kao najznačajnije i najpopularnije strategije transferisanja imidža brenda. One se veoma često koriste u situacijama kada kompanija ulazi na nova tržišta i pri tome nastoji iskoristiti već razvijen i dobar brend ekviti (imovina brenda). U ovom radu će biti utvrđeno da li ove strategije kobrendiranja sa partnerom i ekstenzija brenda imaju pozitivan uticaj na stepen prihvatanja novog proizvoda od strane potrošača. Takođe, biće definisane pretpostavke za uspešnu implementaciju navedenih strategija brenda.

Ključne reči: imidž, brend, kobrendiranje, ekstenzija brenda

UVOD

Intenzivna konkurencija i globalno poslovno okruženje su označili eru globalnog konkurentskog repozicioniranja. Konkurentski zahtevi sve češće prevazilaze znanja i sposobnosti pojedinačnih preduzeća. Traganje za inovativnim načinima ostvarivanja tržišnog uspeha je uočljivo na svim poljima poslovnog delovanja. Sa rastom broja i veličine konkurenata, kao i zahteva potrošača, sve je teže za pojedinačnu kompaniju da se efektivno diferencira i kontinuirano stvara tržišno potvrđene inovacije. Predmet ovog rada su strategije brendiranja koje predstavljaju efektivan način plasiranja novih proizvoda i usluga preduzeća. Strategijama kobrendiranja i ekstenzije brenda kompanije nastoje minimizirati tržišne rizike koje prate nov proizvod, kroz što potpunije korišćenje izgrađenog imidža i reputacije na tržištu. Navedene strategije su identifikovane kao najznačajnije strategije transferisanja imidža brenda. U radu će biti analizirane specifičnosti navedene dve strategije brendiranja, sa naglaskom na njihove efekte, kao i bazične pretpostavke efektivnog transferisanja imidža brenda na nov proizvod. Cilj ovog rada je da se pokaže da izgrađen prepoznatljiv i pozitivan imidž određenog brenda može predstavljati značajnu polugu uspešnog pozicioniranja novog proizvoda na tržištu.

Imidž brenda (*brand image*) predstavlja sliku ili predstavu koja se formira na tržištu i u javnosti o firmi, poslovnom modelu ili pak konkretnom proizvodu i usluzi. Značenje i simbolika brenda za neposredne kreatore osnovnih elemenata identiteta se razlikuju u odnosu na značenje i simboliku koju konkretni brend uživa na lokalnom, međunarodnom ili globalnom tržištu. Posmatrajući ga kroz prizmu ostvarenog imidža, brend možemo definisati kao kombinaciju racionalnih i emocionalnih elemenata i simbola marketinške ponude pomoću kojih se stvara tržišna prepoznatljivost i čvrsta povezanost sa krajnjim potrošačima. Simbolika i značenje brenda sa pozitivnim imidžom su mnogo širi od značenja i simbolike neutralnog identiteta brenda. Brend sa pozitivnim imidžom na tržištu simbolizuje kvalitet ukupne marketinške ponude, a ne samo jedan od bitnih elemenata tržišnog oblikovanja proizvoda. Kvalitet ostvarenog imidža brenda se neposredno manifestuje i kroz ispoljeni nivo lojalnosti krajnjih kupaca i potrošača.

Gudvil brenda (*brand goodwill*) predstavlja reputaciju ili dokazanu, priznatu i merljivu tržišnu vrednost konkretnog tipa brenda (korporativnog ili proizvodnog) i konkretno fokusiranog tržišnog dometa brenda

(lokalnog, regionalnog ili globalnog). Gudvil brenda je rezultat dobre tržišne reputacije i dobrih odnosa sa potrošačima. Stiće se na podlozi dugoročne strategije kreiranja željenog i stabilnog pozitivnog imidža, kao i izgradnje poverenja kod krajnjih kupaca i potrošača. Gudvil korporativnog i proizvodnog brenda predstavlja jednu od najznačajnijih nematerijalnih vrednosti firme, te se s pravom tretira i kao vrlo bitan parametar ukupne konkurentnosti i marketinške osposobljenosti na tržištu. Sa procesom približavanja i smanjivanja raskoraka između imaginarnog i stvarnog marketinškog programa firme, gudvil brenda postaje sve povoljniji i sve vredniji. Ostvareni pozitivni imidž predstavlja vrlo bitan element gudvila brenda, međutim sam pojam gudvila je složeniji, širi i realniji od imidža brenda. O realnosti i merljivosti gudvila brenda govori i činjenica da to nije samo marketinška, nego i sve značajnija računovodstvena kategorija. Pošto proces stvaranja gudvila brenda obavezno ide preko kreiranja i afirmacije pozitivnog imidža na tržištu, može se reći da na dugi rok dolazi do približavanja suštine, tržišnog značenja i simbolike pozitivnog imidža i gudvila brenda. Dugoročno i strategijski posmatrano, gudvil brenda se može definisati i kao ostvareni pozitivni imidž na tržištu, sa realnim pokrićem. Jedno je sigurno - nema vrednosnih efekata od ostvarenog gudvila brenda bez zavidne marketinške osposobljenosti firme i ozbiljne primene odgovarajućih marketinških strategija. U nedostatku adekvatne marketinške osposobljenosti i marketinških rezultata, kompanija može da uživa i iskazuje i negativan gudvil.

Još jedan značajan koncept tržišnog pozicioniranja brenda, posebno za kompaniju, je kapitalizovana vrednost brenda ili *brand equity*. Ova vrednost predstavlja ukupnu imovinsku ili vlasničku vrednost brenda, nematerijalnog karaktera, koja je rezultat dugoročne i kumulirane tržišne kapitalizacije brenda. Kapitalizovana vrednost brenda je rezultat kumuliranih marketinških ulaganja u razvoj i visoko tržišno pozicioniranje brenda, bilo u lokalnim, međunarodnim ili globalnim razmerama. Ona odražava razliku između tržišne ili marketinške vrednosti i knjigovodstvene vrednosti brenda. Radi se o prinosnoj i dokazanoj zarađivačkoj sposobnosti brenda, na podlozi kontrolisanog zavidnog nivoa tržišnog učešća i respektabilnog broja lojalnih potrošača u nacionalnim, regionalnim ili globalnim razmerama. *Brand equity* se može interpretirati kao vrednost uspostavljenih dugoročnih i stabilnih odnosa između kupaca i kompanije tokom vremena. Što je jači, stabilniji, širi i svestraniji

taj odnos, veća je i vrednost brenda¹. Takođe, ovakva strategija štiti kompaniju od napada konkurencije, jer su lojalni kupci i potrošači koji se ovako stiču, značajna barijera za konkurenciju. *Brand equity* je vrednosni osnov i okvir kupoprodaje kvalitetnih, poznatih i uspešnih brendova, lokalnog, regionalnog ili globalnog statusa.

Afirmisani i vrednosno dokazani brendovi lokalnog, regionalnog ili globalnog statusa, u mnogobrojnim tržišnim odnosima i transakcijama se uvek nalaze na aktivnoj strani. Oni su ti koji drže inicijativu, drže i unapređuju standarde, usmeravaju, dinamiziraju. Strogo biraju da bi bili što više birani. Zbog toga su u poziciji da na tržištu multiplikuju svoje efekte. Strategije transferisanja i prelivanja imidža i kumuliranih tržišnih vrednosti to dokazuju.

STRATEGIJE TRANSFERISANJA I PRELIVANJA IMIDŽA BRENDOVA

Prelazak u novi vek je obeležilo globalno repositioniranje, kako zemalja tako i pojedinih kompanija, pogotovo međunarodno orijentisanih. Intenziviranje konkurencije i globalizacija tržišta u velikom broju privrednih grana za pojedinačno preduzeće znače i vrlo visoke tržišne zahteve, pre svega u pogledu diferenciranja i inovacija. Brojni neuspesi svih kategorija preduzeća svedoče o tome da su novi tržišni zahtevi za mnoge teško dostižni. Ako još uzmemo u obzir da su na jednom tržištu isti ili vrlo slični proizvodi ostvarili različit uspeh, odbacili različite stope profita, bili percipirani i prihvaćeni različito od strane potrošača, tada se problem uspešnog konkurisanja još uslošnjava. Prethodni efekti su rezultat upravo različitog brendiranja često istih proizvoda, od strane različitih preduzeća. U tom smislu, znanje koje zaposleni u preduzeću imaju iz oblasti brendiranja i u pogledu razumevanja ponašanja potrošača, mogu danas dominantno da opredele poslovne performanse i tržišnu poziciju preduzeća u odnosu na konkurenciju.

U takvim uslovima, kompanije se okreću novim marketinškim i brand strategijama, kao načinu efikasnog odgovora na nove izazove. Analogno sve većoj popularnosti merdžera i akvizicija u globalnim razmerama, u kontekstu brand strategija najznačajnije postaju strategije kobrendiranja i strategije ekstenzije brenda. Reč je o strategijskim opcijama koje predstav-

¹ Globalni brendovi Coca-Cola (korporativni brand), i Marlboro (proizvodni brand) ulažu desetine milijardi dolara u kreiranje i održavanje stabilnih odnosa sa lojalnim potrošačima, čime značajno doprinose uvećanju brand equity-a.

ljaju način na koji kompanije nastoje da izgrade prepoznatljivu konkurentsku poziciju u uslovima intenzivne međunarodne i lokalne konkurencije, na vrlo saturisanim tržištima. To je najvidljivije u segmentu robe široke potrošnje gde postoje i brojne trgovinske marke, ali je od podjednakog značaja i u industrijskom marketingu.

Marketinški posmatrano, brend je tržišni izraz koji ima svoju vrednost i prepoznatljivost u svakom vremenskom preseku. To je jedinstven tržišni kod preko koga se prepoznaje biznis, kompanija, institucija ili proizvod. Brend mora biti više od imena i osnovnih identitetskih obeležja. Brend mora da motiviše, pokreće na akciju, izaziva emocije, asocijacije i da kreira poverenje. Zadatak preduzeća je da kroz proces brendiranja upravlja vezom koja postoji između potrošača i brenda, da kreira pozitivan i prepoznatljiv imidž na tržištu, kako bi bio postignut visok stepen lojalnosti potrošača. Brendiranje predstavlja proces izgradnje svesnosti kod potrošača o postojanju brenda i izgradnje njihove lojalnosti brendu. Brendirati znači kreirati i učiniti tržišno prepoznatljivim jedinstven identitet. Brendirati znači iskoristiti svaku priliku kako bi potrošačima bile pokazane koristi i prednosti u odnosu na konkurenciju. Brendirati znači kreirati jaku emotivnu vezu između brenda i potrošača, koja označava visok stepen identifikacije potrošača sa brendom i vrednostima koje on simboliše.

Jedan od najznačajnijih koraka u procesu brendiranja je kreiranje imidža brenda. Imidž brenda čini set ideja, verovanja i utisaka koje pojedinac ima o određenom brendu. Reč je o načinu na koji potrošači percipiraju brend. Imidž je moguće definisati kao set asocijacija koje potrošači imaju, organizovanih tako da imaju jasno značenje (Park, Jaworski, MacInnis, 1986, str. 135–145). Imidž brenda je kompleksan skup slika i iskustava u umu potrošača. Brend ima dve veoma važne funkcije: 1. brend predstavlja svojevrsni sertifikat za kvalitet, koji korespondira sa obećanjem koje je dato od strane kompanije o određenom proizvodu; 2. brend omogućava potrošačima da lakše organizuju svoju kupovinu i pomaže im da jednostavnije nađu određeni proizvod. Brend je taj koji najvidljivije diferencira proizvod određene kompanije i omogućava njegovu različitost u domaćim, inostranim lokalnim, međunarodnim regionalnim i globalnim razmerama.

Potrošači određeni brend percipiraju na osnovnu asocijaciju koje imaju o brendu: *Lexus* povezuju sa luksuzom i statusom, *Volvo* sa bezbednošću, *Mercedes* sa kvalitetom i performansama. Proces kreiranja imidža brenda je vrlo kompleksan i dugotrajan. Me-

đutim jednom kreiran brend sa prepoznatljivim i pozitivnim imidžom predstavlja značajan nematerijalni resurs preduzeća. U toj situaciji kompanija može razmišljati o implementaciji neke od strategija transferisanja imidža brenda na nove proizvode, kako bi se minimizirali rizici i maksimizirao prihod. Korišćenje već razvijenih i prepoznatljivih imena brendova na novim proizvodima je u funkciji minimiziranja rizika kupovine novog proizvoda za potrošača. Potrošaču poznat brend na novom proizvodu garantuje da će proizvod imati određene karakteristike, jer brend predstavlja svojevrsni sertifikat kvaliteta i performansi proizvoda (Keegan, Green, 2008, p. 328).

Strategije transferisanja imidža brenda mogu imati različite forme. U ovom radu će biti analizirane strategije kobrendiranja i ekstenzije brenda, kao najznačajnije strategije preliivanja pozitivnog imidža postojećih brendova na nove proizvode. Strategijski značaj plasiranja novog proizvoda na tržište putem navedenih strategija se ogleda u smanjenju neizvesnosti za potrošače. U tom smislu kompanije sa izgrađenim jakim i prepoznatljivim brendovima mogu računati na korišćenje strategija kobrendiranja i ekstenzije brenda.

Sa rastom broja i veličine konkurenata, kao i zahteva potrošača, sve je teže za pojedinačnu kompaniju da se efektivno diferencira i kontinuirano stvara tržišno potvrđene inovacije. Podatak da između 80 i 90% novih proizvoda ne ostvari tržišnu potvrdu govori o visokom riziku neuspeha (Leuthesser, Kohli, Suri, 2003, p. 35–47). Stoga preduzeća traže nove načine plasiranja inovacija. Strategije smanjivanja rizika prilikom uvođenja novih proizvoda i tržišnog rasta su strategije ekstenzije brenda i strategije kobrendiranja. U prvom slučaju je reč o korišćenju razvijenog i tržišno prepoznatljivog imena brenda na drugim proizvodima, najčešće u okviru iste proizvodne linije. Kobrendiranje je strategija kombinovanog brendiranja između različitih korporativnih sistema.

Brend ekstenzija i kobrendiranje se mogu posmatrati kao dobar način transferisanja i preliivanja imidža između različitih proizvoda i korporativnih identiteta. Na menadžerima je da izaberu pravu strategiju kako bi bili postignuti najbolji rezultati u konkretnim tržišnim uslovima. Drugi značajan aspekt implementacije ovih strategija se ogleda u odgovoru na pitanja šta se transferiše i kako potrošači percipiraju nov kobrendiran proizvod ili brend ekstenziju.

Imidž brenda predstavlja predmet razmene u navedenim strategijskim opcijama, vredan nematerijalni resurs kompanije koji može biti u funkciji postizanja boljih tržišnih rezultata. Izgrađen prepoznatljiv i po-

zitivna imidž određenog brenda može predstavljati značajnu polugu uspešnog pozicioniranja novog proizvoda na tržištu. Da bi pozitivni efekti bili ostvareni neophodno je uspešno transferisati imidž brenda. Transferabilnost imidža brenda označava stepen u kojem on pozitivno može da utiče na percepciju novog proizvoda od strane potrošača. Transferabilnost predstavlja latentnu konstrukciju koja ukazuje na potencijal postizanja benefita po osnovu pozitivne percepcije novog proizvoda od strane ključnih interesnih grupa (Saxton, 2004, str. 177-191).

Za marketinšku strategiju koja u osnovi predstavlja razmenu brendova dve kompanije ili dva proizvoda je karakterističan problem transferisanja i preliivanja imidža, kao nematerijalnog resursa, što je mnogo složenije i osetljivije u odnosu na razmenu materijalnih resursa. Brendovi se mogu transferisati, međutim ostaje pitanje transferabilnosti imidža, odnosno pitanje ostvarivanja pozitivnog uticaja. Da bi efekti bili potpuni nije dovoljno da saraduju kompanije ili brendovi sa pozitivnim imidžom, već je neophodno da postoji njihova komplementarnost i usaglašenost. Potrebno je utvrditi stepen sličnosti između imidža brendova partnera. Konzistentan odnos potrošačke percepcije različitih brendova i proizvoda, kada su oni samostalni na tržištu, i po realizaciji strategija preliivanja imidža, kada se oni udruženo ili samostalno pojavljuju na novim proizvodima, je značajan faktor ostvarenih tržišnih rezultata. U suprotnom, kada su mentalne pozicije uvezanih brendova u glavama potrošača bitno različite, i pored postojanja pozitivne percepcije, dolazi do stvaranja tzv. percepcijske konfuzije. Potrošači su zbunjeni i nisu spremni da se ponašaju na uobičajeni način. Prilagođavanje novonastaloj neravnoteži je teško predvidivo. U tom smislu može nastati vremenski jaz, tačnije odlaganje (*time lag*) donošenja odluke, kojeg dominantno boji nesigurnost potrošača. Ovakvu situaciju na tržištu možemo slikovito označiti kao nepoverljivo odlaganje (*wait and see*). Potrošači se uzdržavaju od akcije dok se pozicioniranje novih proizvoda i originalnih brendova ne usaglasi, konzistentno sa prethodnim iskustvom potrošača i njihovom percepcijom. Uspešnu implementaciju strategija transferisanja imidža je moguće postići efektivnom i efikasnom komunikacijom sa potrošačima, kako bi jasno ukazali na komplementarnost i usaglašenost koja postoji između originalnih brendova i novih kobrendiranih ili ekstenziranih proizvoda. Svakako da karakteristike i pozicioniranje novog proizvoda kompanije mora potvrditi informativne signale. Cilj je zadržati integritet imidža brenda i obezbediti efekte uspešnog preliivanja reputacije i imidža originalnog brenda na

nove proizvode (*reputation spillover*) (Saxton, 2004, str. 177-191).

U nastavku će biti predstavljene najznačajnije strategije preliivanja imidža brenda na nove proizvode, strategije kobrendiranja i ekstenzije brenda.

STRATEGIJA KOBRENDIRANJA

Kobrendiranje predstavlja strategiju kombinovanog brendiranja različitih korporativnih sistema. Kobrendiranje je kooperativni ili zajednički tip strategije brend menadžmenta, koji se realizuje između dve ili više kompanija, ili između dva ili više brendova (Rakita, 2009, str. 518). Kobrendiranje je moguće definisati i kao dugoročnu strategiju brend-alijanse u kojoj se jedan proizvod tržišno pozicionira i identifikuje preko, ili uz podršku dva brenda.

Kobrendiranje može biti zasnovano na proizvodu kao instrumentu marketinga, a može biti zasnovano i na promociji kao instrumentu marketinga. Kobrendiranje zasnovano na proizvodima može biti horizontalno i vertikalno. Horizontalno kobrendiranje je paralelno i uzajamno korišćenje dva nezavisna brenda na podlozi međusobnog udruživanja i stvaranja kombinovanog brenda. Horizontalno kobrendiranje se realizuje na istom nivou tržišnog pojavljivanja i između kompanija koje pripadaju istoj ili komplementarnim delatnostima². Vertikalno kobrendiranje se realizuje kao kombinovani ili dualni brend finalnog proizvoda i komponenti. Sada se udružuju jaki i uspešni brendovi finalnih proizvođača i jaki i dokazani brendovi dobavljača³.

Kobrendiranje zasnovano na promociji predstavlja udruživanje i kombinovanje jakih brendova radi međusobnog komunikativnog preliivanja i transferisanja imidža u javnosti. Cilj je ostvariti promotivne efekte kroz sinergiju kombinacije jakih brendova. Obezbeđuje se uzajamna komunikativna podrška jakih brendova

² Kobrendiranje Gorenja i Pininfarina je bio u funkciji zajedničkog ostvarivanja prestižnih i konkurentskih efekata vrhunskog tržišnog oblikovanja ili dizajniranja proizvoda.

³ Intel, kao jedan od najpoznatijih brendova kompjuterskih procesora, prihvatljiv je za strategiju vertikalnog kobrendiranja za mnoge finalne proizvođače kompjutera. Zbog toga što su Intlove komponente prisutne u računarima širom sveta, dobro je prihvaćen i njegov prepoznatljiv slogan „Intel Inside“. Nakon gubitka parnice o zaštiti trgovačke marke i imena „386“ 1991. godine, Intel se opredelio za primenu strategije kobrendiranja, i pokrenuo je kampanju „Intel Inside“ kroz kooperativni advertajzing. Procenat obaveštenosti o postojanju ugrađenih Intel proizvoda popeo se sa 22% na 80% za dve godine.

dova i povezuju nepreklopljeni delovi njihovih komunikativnih auditorijuma⁴.

Moguće je identifikovati različite vrste kobrendiranja u zavisnosti od forme saradnje i vrste učesnika (Rakita, 2009, str. 519):

1. Sponzorsko kobrendiranje: oblik poslovne saradnje u kome neka kompanija sponzoriše određeni događaj ili niz povezanih događaja;
2. Komponentno kobrendiranje (*ingredient co-branding*): poslovna alijansa u kojoj se promotivni napori jednog brenda dopunjuju oglašavanjem komponentnog učešća drugog afirmisanog brenda u njegovoj strukturi;
3. Korporativno-personalno kobrendiranje: kompanija koristi ime i usluge poznate ličnosti na dugoročnoj osnovi u svojim promotivnim aktivnostima i prilikom brendiranja novih proizvoda;
4. Alijansno kobrendiranje: strateško partnerstvo kompanija iz iste privredne grane koje imaju približno istu tržišnu snagu i već izgrađenu poslovnu reputaciju koju kroz alijansno kobrendiranje udružuju i unapređuju;
5. Akvizicijsko kobrendiranje: realizuje se kroz kupovine postojećih međunarodno afirmisanih brendova uz zadržavanje dvojnog i udruženog brendovskog identiteta.

Oblast kobrendiranja je kompleksna. Praksa je vrlo raznovrsna, a u marketinškoj literaturi nije razvijen opšte prihvaćen konceptijski okvir. U tom smislu, postoje različite klasifikacije mogućih oblika i načina realizacije ove strategije. Na primer, u skladu sa širim pristupom kobrendiranju postoji pet načina saradnje (Simonin, Ruth, 1998, str. 30-42):

1. Povezivanje proizvoda: kada se dva različita brendirana proizvoda pakuju i prodaju zajedno;
2. Prava proizvodna kombinacija: kada dva brenda čine ključne elemente novog proizvoda;
3. Komponentno povezivanje: kada jedan brend predstavlja komponentu drugog brenda;
4. Kompozitna brend ekstenzija: kada dva brenda saraduju na planu zajedničke ekstenzije proizvoda;

⁴ Kompanije Shell i Ferrari su koristile efekte kobrendiranja kroz sponzorsku promociju. McDonald's i Disney su primenjivale strategiju kobrendiranja na ekskluzivnoj osnovi kako bi ostvarile promotivne efekte na mestu prodaje. Brendovi Ariel i Whirlpool su koristili strategiju kobrendiranja radi potpunijih efekata njihovih promotivnih kampanja. Kobrendiranje Gorenja i Swarovskog bio je u funkciji većeg skretanja pažnje ka izložbenom modelu frižidera i ostvarivanju efekata po osnovu udruženog imidža i unapređenja prodaje.

5. Zajedničke prodajne aktivnosti: kada kompanije saraduju na planu unapređenja prodaje, kroz npr. promotivne aktivnosti poklanjanja jednog brenda pri kupovini drugog.

Pored do sada pobrojanih formi i načina realizacije udruženog brendiranja postoje i drugi oblici: proizvodno – uslužno kobrendiranje ili udruženo brendiranje proizvodnih i uslužnih kompanija; kobrendiranje lanca snabdevanja ili zajedničko brendiranje dobavljača i maloprodaje; destinacijsko – proizvodno kobrendiranje; korporativno – državno kobrendiranje i sl. Bez obzira na formu, prihvaćeni uži ili širi pristup kobrendiranju, brojni su konkurentski efekti ove strategije, koji će biti prikazani u nastavku.

EFEKTI PRIMENE STRATEGIJE KOBRENDIRANJA

Razlozi za implementaciju strategije udruženog brendiranja zavise od tržišnog statusa kompanija koje ulaze u ovakav poslovni aranžman. Manje poznate kompanije, obično lokalnog ili regionalnog karaktera, koje imaju dobar proizvod, zainteresovane su da mu dodaju globalno prepoznatljivo ime. Sa druge strane, globalne kompanije koriste ovu strategiju da bi izvršile diversifikaciju svog poslovnog portfolia i penetraciju lokalnih tržišta sa izraženim specifičnostima.

Međutim, postoje situacije u kojima dve globalne kompanije, približno istog tržišnog statusa i snage, ulaze u ovakav vid poslovne alijanse. Ovde obe kompanije imaju poznato ime i razlog udruživanja nije diversifikacija njihovog poslovanja. Razlog leži u efektu sinergije koji se ostvaruje spajanjem komponenti dva brenda. Isticanjem u prvi plan bazične kompetencije oba brenda, cilj je da se ostvari pozitivan efekat preliivanja imidža na percepciju potrošača.

Jedno relevantno istraživanje pokazuje da kobrendirane proizvode potrošači vrednuju kao kvalitetnije u odnosu na klasične pojedinačne brendove, posebno u slučaju proizvoda čije su karakteristike i performanse teško uočljive posmatranjem proizvoda (Rao, Qu and Rueckert, 1999, str. 258-268) Nije potrebno posebno naglasiti da su najveći efekti kobrendiranja u slučaju saradnje poznatih brendova. Oba brenda već imaju svoju bazu potrošača koji postaju potencijalni korisnici novog kobrendiranog proizvoda. Zajednički je interes partnera minimizirati rizik uvođenja novog proizvoda. Da bi aktivnosti udruženog brendiranja uticale na unapređenje konkurentnosti, neophodno je da svaki brend koji ulazi u alijansu deluje kao po-

kretač i garant performansi zajedničkog brenda i da pozitivno doprinosi percepciji koju potrošači grade o članovima kobrendiranog saveza.

Konkurentski posmatrano, strategija kobrendiranja se može realizovati i između takozvanih satelita i lidera, odnosno manje i više poznatih i „jakih“ brendova na tržištu. U tom slučaju je potrebno napraviti razliku između pozicije i potencijalnih koristi za leaderski ili takozvani primarni brend, i za satelitski ili takozvani sekundarni brend.

Liderski brend je najčešće brend koji ima visok stepen tržišne prepoznatljivosti, on je jasno diferenciran u odnosu na konkurentske brendove, sa pozitivnim imidžom na tržištu koji komunicira prepoznatljive atribute brenda. Potrošači imaju izgrađene stavove o brendu, razumeju misiju i vrednosti koje ovaj brend reprezentuje. S druge strane, satelitski, takozvani sekundarni brendovi su oni koji imaju ulogu komplementa. Oni često nisu u dovoljnoj meri tržišno prepoznatljivi. To mogu biti brendovi koji su uspešno pozicionirani na jednom malom tržišnom segmentu, usko specijalizovani i samim tim nedovoljno opšte poznati. Sekundarni brend u kobrendiranom proizvodu najčešće učestvuje kao komponenta, sastojak ili kao poboljšanje primarnog brenda.

Satelitski (sekundarni) brend može ostvariti višestruke koristi od učešća u brend alijansi sa leaderskim (primarnim) brendom. Najznačajnije koristi jesu: izgradnja međunarodne prepoznatljivosti, pozitivne reputacije i imidža, jačanje tržišne pozicije ne samo kroz kobrendiran plasman novog proizvoda već i kroz efekte preliivanja imidža primarnog, leaderskog brenda na druge proizvode satelitskog brenda. Značajni su efekti preliivanja pozitivnog imidža sa poznatog, primarnog brenda na manje poznat, sekundarni brend u alijansi, ne samo u kratkom, već i u dugom roku. S druge strane, istraživanja pokazuju da će izostati negativni efekti po sekundarni brend u slučaju neuspeha kobrendiranog proizvoda ili eventualne konfuzije potrošača u pogledu percepcije novog proizvoda (Leuthesser, Kohli and Suri, 2003, str. 35–47). Tada će primarni brend dominantno biti doveden u vezu sa neuspehom kobrendiranog proizvoda.

Interes je lidera da koriste one satelite čiji brendovi imaju pozitivnu potrošačku asocijaciju, koja je komplementarna sa imidžom primarnog brenda. Reputacija lidera neće biti ugrožena zbog saradnje sa manje poznatim brendom (Washburn, Till, and Priluck, 2000, str. 591–604). Međutim, ne treba zaboraviti da će se eventualni neuspeh kobrendiranog proizvoda odraziti dominantno na imidž leaderskog brenda, koji

preuzima rizik realizacije strategije alijansnog brendiranja.

Bilo da je reč o saradnji između uporedivih lidera ili lidera i satelita, posebnu pažnju je potrebno obratiti na stepen komplementarnosti brendova. U slučaju saradnje kompanija sa komplementarnim brendovima, veći su efekti na pozitivne stavove potrošača u odnosu na alternativu saradnje preduzeća čiji brendovi nisu komplementarni, ili opciju klasične ekstenzije brenda (Park, Jun, and Shocker, 1996, str. 453-466). Zato je potrebno analizirati stepen proizvodne usaglašenosti brendova partnera koji izražava stepen njihove komplementarnosti u pogledu proizvodnih kategorija, ali i stepen njihove usaglašenosti u pogledu korišćenih strategija i koncepta brendiranja. U slučaju visokog stepena komplementarnosti brendova, kobrendiran proizvod će naslediti poželjne kvalitete dva pojedinačna brenda, što se ne dešava u slučaju niskog stepena njihove komplementarnosti. Kada potrošač percipira visok stepen usaglašenosti, tada će pozitivne asocijacije o originalnim brendovima (postojećim brendovima partnera) transferisati na kobrendiran proizvod. U tom smislu, u odnosu na strategiju ekstenzije brenda, strategija kobrendiranja može imati višestruke efekte, usled preliivanja pozitivnog imidža i karakteristika dva brenda na novi proizvod.

Sumirajući efekte kobrendiranja možemo reći da uspešnost ove strategije opredeljuju sledeći faktori (Simonin and Ruth, 1998, str. 30-42):

- Stavovi potrošača o brendovima koji ulaze u alijansu, njihov imidž i reputacija na tržištu (posmatrajući brendove pojedinačno);
- Stepem proizvodne komplementarnosti brendova kompanija koji će učestvovati u alijansnom brendiranju;
- Stepem brendovske komplementarnosti kompanija koje učestvuju u realizaciji strategije, u pogledu vrednosti koje njihovi brendovi komuniciraju, korišćenih strategija brendiranja, njihovog imidža i načina pozicioniranja;
- Stavovi potrošača o partnerstvu, koji mogu povratno da utiču na stavove potrošača o brendovima koji učestvuju u njemu.

Na osnovu prethodnog, jasno je da je ključni faktor uspeha strategije kobrendiranja, kao i drugih oblika udruživanja preduzeća, izbor odgovarajućeg partnera.

Bez obzira na formu kobrendiranja ili učesnike, ova strategija se bazira na transferu pozitivnih asocijacija i imidža sa originalnih brendova na kobrendiranu ponudu, u cilju smanjivanja rizika i troškova razvoja novog proizvoda. U tom smislu, moguće je

sumirati ključne koristi za partnere (Dickinson and Heath, 2006, str. 393–406):

1. izgradnja pozitivne reputacije i imidža nove kobrendirane ponude,
2. unapređenje imidža originalnog brenda putem povezivanja sa brendom partnera,
3. dodatni tržišni publicitet,
4. smanjenje troškova uvođenja novog proizvoda, kroz podelu različitih marketinških troškova sa partnerom,
5. lakši ulazak na nova tržišta.

Efekti strategije kobrendiranja se mogu analizirati i kroz prizmu promocije i upravljanja kanalima distribucije. Za preduzeće je od posebnog značaja pozitivna veza između uticaja reklamnih poruka na potrošače i strategije kobrendiranja, kao i između strategije kobrendiranja i prihvatanja proizvoda od strane malo-prodavaca (Völckner and Sattler, 2006, str. 18–34).

Pored brojnih prednosti strategije udruživanja preduzeća na polju brendiranja treba učiniti osvrt i na potencijalne opasnosti. Najznačajniji nedostatak ove strategije je i najčešće isticana opasnost saradnje između preduzeća uopšte. Reč je o prenošenju konkurentski relevantnih kompetencija i resursa u ruke potencijalnih konkurenata. Strategijom kobrendiranja preduzeća na partnera transferišu imidž, reputaciju i nematerijalne resurse koji predstavljaju najznačajnije izvore konkurentne prednosti u savremenom poslovnom okruženju. Partner, ukoliko je potencijalni konkurent, stiče kontrolu nad značajnim karakteristikama proizvoda i njegovim imidžom (Hillyer and Tikoo, 1995, str. 123–127). U odnosima između partnera koji u saradnji učestvuju sa primarnim i sekundarnim brendom efekti preliivanja nisu jednaki za obe strane, tako da je moguće da ostvarene koristi ili eventualni negativni efekti ne budu jednaki za obe strane. Takođe, uvek postoji opasnost da se jedan partner neko- rektno ponaša, tako da se efekti njegovog negativnog ponašanja (nekompetentnost ili nemoralnost) (Votolato and Unnava, 2006, str. 196–202) mogu preliiti na imidž kobrendiranog proizvoda, ali i originalnog brenda partnera.

STRATEGIJA EKSTENZIJJE BRENDAA

Konstatovali smo da jaki brendovi vremenom dobijaju opipljivu i finansijsku vrednost koja se definiše kao kapitalizovana vrednost brenda (*brand equity*). Zahvaljujući dokazanoj tržišnoj vrednosti, jaki brendovi mogu poslužiti i kao dobra podrška za lakše uvođenje

i afirmisanje novih proizvoda na različitim tržištima.⁵ Radi se o strategiji ekstenzije ili širenja brenda. Ekstenzija brenda predstavlja strategiju dodatne upotrebe već afirmisanog brenda za uvođenje novih proizvoda na tržište. Generalno, korporativni tip brenda (*Henkel, Sony, P&G, Nestlé, Harley-Davidson*) je pogodniji za ekstenziju od proizvodnog tipa brenda. Pošto su afirmisani i uspešni brendovi nosioci velike privlačne snage za postojeće i potencijalne potrošače, logično je razmišljati o dodatnim efektima mogućeg transferisanja i preliivanja njihovog imidža na druge proizvode. Strategija ekstenzije brenda se često koristi u funkciji ostvarivanja takvih efekata. Dakle, ekstenzija brenda predstavlja strategiju korišćenja postojećeg imena brenda na novim proizvodima i uslugama kompanije u cilju ostvarivanja koristi po osnovu pozitivnih asocijacija i imidža postojećeg brenda. Na ovaj način potrošači pokazuju veću spremnost da probaju nov proizvod i distributeri veću spremnost da uvrste nov proizvod u svoju ponudu, u odnosu na strategijsku opciju plasiranja novog proizvoda pod novim imenom brenda.

Postoje tri nivoa moguće ekstenzije brenda: ekstenzija linije brenda, ekstenzija kategorije brenda i diversifikovana ekstenzija brenda. O ekstenziji linije govorimo kada dolazi do kreiranja posebnih varijanti brenda u okviru iste kategorije.⁶ Ukoliko dolazi do širenja na potpuno novu kategoriju brenda u okviru iste delatnosti, tada postoji ekstenzija kategorije brenda. Ako pak, dolazi do širenja na potpuno novi brend u novoj industrijskoj delatnosti, tada govorimo o diversifikovanoj ekstenziji brenda.⁷

Treba praviti razliku između interne i eksterne ekstenzije brenda. Interna ekstenzija brenda predstavlja uvođenje novih proizvoda i brendova sopstvenim snagama.⁸ Unutrašnja ekstenzija brenda može da se posmatra kao ekstenzija brenda „na dole“. Radi se o ekstenziji koja se zasniva na snazi internih brendova i

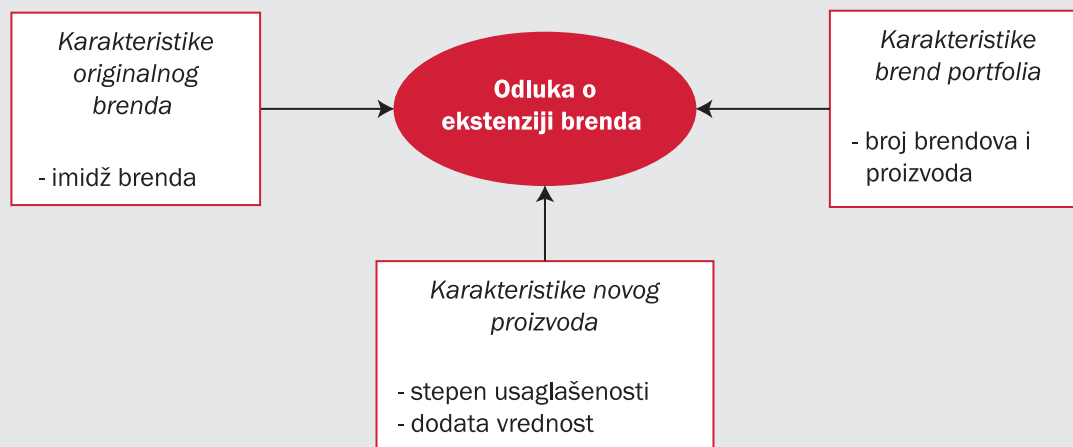
⁵ Prilikom uvođenja novog proizvoda od velike pomoći može da bude primena strategije ekstenzije poznatog korporativnog brenda na proizvodne inovacije kompanije, što je uradio Sony sa svojim najpoznatijim proizvodnim brendovima Sony Walkman i Sony Playstation.

⁶ Kompanija Unilever je imala uspeha sa ekstenzijom svoga poznatog brenda sapuna Dove na nove i komplementarne proizvode: dezodorans, kupka, tečni sapun, gel za tuširanje.

⁷ Kompanija Virgin, koja je osnovana 1970. godine, imala je uspeha sa primenom diversifikovane varijante ekstenzije svoga brenda na nove delatnosti: muzička produkcija, maloprodaja muzike, avio letovi na duge i kratke distance, brzo i usputno bankarstvo, direktni marketing finansijskih usluga.

⁸ Kada Gap uvodi novi brend Old Navy.

SLIKA 1. Model menadžerske evaluacije ekstenzije brenda



IZVOR: Nijssen, E. and Agustin, C. (2005), str. 33–49

unutrašnjih konkurentskih prednosti kompanije. Dakle, unutrašnja ili ekstenzija brenda „na dole“ polazi od nultog nivoa tržišnog učešća ili od očekivanog efekta preliivanja ostvarenog tržišnog učešća sopstvenih brendova.

Eksterna ekstenzija brenda se povezuje sa licencnim ugovorima sa drugim proizvođačima. Ovaj pravac ekstenzije ima obeležja ekstenzije brenda „na gore“. Kompanija nastoji da uveća i optimizira brend portfolio i vrednost brenda tako što licencom ustupa korišćenje brenda proizvođačima komplementarnih proizvoda. Takva je bila saradnja između Caterpillar-a i Wolverine footwear-a, proizvođača obuće, koja je rezultirala pojavom brenda Caterpillar na čizmama (Batra, Lenk and Wedel, 2010, str. 335–347). Nekada se i kupuju provereni i dokazani proizvodi na tržištu, dajući im sopstveni marketinški ili vlasnički identitet. Pored licencne ekstenzije i kupovine već postojećih i razrađenih brendova na tržištu, strategijska varijanta eksterne ekstenzije brenda se može realizovati i kroz franšizne aranžmane u međunarodnim i globalnim razmerama.

Da bi menadžment efektivno realizovao strategiju ekstenzije brenda neophodno je da efektivno upravlja najznačajnijim elementima ovog procesa. Na slici 1 je prikazan konceptijski okvir, takozvani model za menadžersku evaluaciju ekstenzije brenda. On integriše najznačajnije faktore koji mogu uticati na efekte ove strategije. Donošenje odluke o ekstenziji brenda je pod uticajem tri grupe faktora: karakteristika originalnog brenda, karakteristika brend portfolija i ka-

rakteristika novog proizvoda (Nijssen, and Agustin, 2005, str. 33–49).

Prva grupa faktora se odnosi na karakteristike originalnog brenda. Reč je o imidžu brenda na tržištu, njegovim karakteristikama u pogledu transferabilnosti i prepoznatljivosti. Takođe, od značaja za implementaciju strategije ekstenzije brenda su karakteristike istorijskog razvoja brenda. Menadžeri preferiraju ekstenzije onih brendova koji su tokom svog životnog ciklusa već imali uspešne ekstenzije.

Druga grupa faktora opisuje karakteristike novog proizvoda, pre svega u pogledu komplementarnosti novog proizvoda i imidža originalnog (postojećeg) brenda. Takođe nov proizvod mora da potrošaču ponudi dodatnu vrednost, bilo da je reč o vrednosti koja proističe iz funkcionalnih ili emocionalnih koristi koje proizvod ima za potrošača. U suprotnom on se ne može održati na tržištu, pa ni pod pokroviteljstvom već afirmisanog i poznatog brenda.

Treća grupa faktora se odnosi na karakteristike postojećeg brend portfolija kompanije. U slučaju postojanja jednog brenda, potencijalni neuspeh ekstenzije može ozbiljno ugroziti poziciju originalnog brenda. U slučaju da kompanija poseduje portfolio sa velikim brojem brendova postavlja se pitanje koje brendove i na koji način razvijati, kao i pitanje njihove efikasne kontrole.

Navedene elemente modela menadžerske evaluacije ekstenzije brenda je neophodno analizirati u procesu donošenja odluke o brend ekstenziji.

EFEKTI PRIMENE STRATEGIJE EKSTENZIJJE BREND

Da bi efekti preliivanja pozitivnog imidža bili postignuti neophodno je da originalni, postojeći brend ima određene karakteristike. Prema Keller-u ime brenda čija se ekstenzija vrši treba da poseduje visok stepen prepoznatljivosti na tržištu, kao i imidž koji je (Keller, 2003, str. 600-601):

- jedinstven,
- pozitivan,
- relevantan,
- jak
- jasan (prepoznatljiv).

Pored prethodnih zahteva imidž brenda mora biti usaglašen sa kategorijom proizvoda u kojoj se vrši ekstenzija. Često se govori o potrebi da asocijacije koje nosi brend moraju biti dovoljno apstraktne i široke kako bi se lakše uklopile u kontekst potreba koje nov proizvod treba da zadovolji (Batra, Lenk, Wedel, 2010, str. 335–347). U svakom slučaju, potrebno je da postoji usaglašenost između originalnog brenda i novog proizvoda. To može biti usaglašenost određenih funkcionalnih ili apstraktnih atributa proizvoda. Poslednjih godina na značaju dobija usaglašenost apstraktnih atributa proizvoda, percepcija usaglašenosti imidža originalnog brenda i nove proizvodne kategorije. Apstraktne asocijacije koje se vezuju za određeni brend je lakše transferisati na nov proizvod, dok s druge strane, bez obzira na stepen apstrakcije, ukoliko se brend usko vezuje za određenu kategoriju proizvoda vrlo je teško postići uspešnu ekstenziju brenda u novoj kategoriji proizvoda. Brend *Heineken* se usko povezuje sa pivom, kao proizvodnom kategorijom i stoga je teško primeniti strategiju ekstenzije brenda na druge proizvodne kategorije.

Kada govorimo o zahtevu usaglašenosti, ona se može postići na dva nivoa:

1. sličnost kategorije proizvoda,
2. konzistentnost brend koncepta.

Brendovi čiji se imidž zasniva na performansama proizvoda imaju najveći potencijal uspeha kada se vrši njihova ekstenzija u kategoriji proizvoda kod kojih su date performanse najznačajnije. S druge strane, brendovi čiji se imidž zasniva na simboličkim elementima imaju najveći potencijal uspeha kada se vrši njihova ekstenzija u kategoriji proizvoda kod kojih su isti simboli najznačajniji. Dobar primer mogu biti brendovi *Timex* i *Rolex*, čiji se imidž zasniva na performansama, odnosno na prestižu, respektivno. U tom smislu

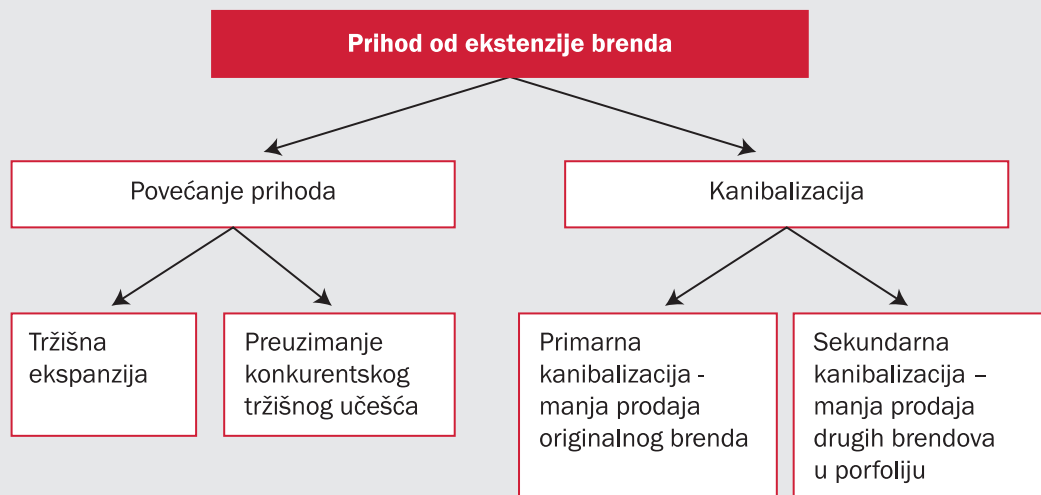
ekstenzija brenda bi imala najveći potencijal uspeha u prvom slučaju kada bi se radila u kategoriji proizvoda poput preciznih instrumenata, a u drugom slučaju poput nakita. Na prethodnim primerima jasno je da određeni imidž proizvoda i asocijacije moraju pored jasne prepoznatljivosti na tržištu biti i relevantne za novu kategoriju proizvoda. Značajnu podršku u ispunjavanju prethodnih uslova predstavlja adekvatna komunikativna strategija, kojom kompanija može pružiti dodatne informacije potrošačima, kako bi istakla način usaglašenosti imidža originalnog brenda i karakteristika novog proizvoda (Bridges, Keller and Sood, 2000, str. 1-11). Moguće je izolovati nekoliko dodatnih faktora koji mogu uticati na uspeh strategije ekstenzije brenda: marketinška podrška, stepen prihvaćenosti u kanalima distribucije, prepoznatljivost i snaga originalnog brenda, prethodno iskustvo u implementaciji strategije (Völckner and Sattler, 2006, str.18–34).

Strategija ekstenzije brenda sve više dobija na marketinškom značaju. Bitno je da ona potrošačima bude smisljena i uverljiva. Da bi bila uspešna, ekstenzija brenda mora da bude pažljivo i profesionalno izvedena. Strategija uvođenja novih proizvoda kroz ekstenziju poznatih i jakih brendova smanjuje rizik i troškove, kako za proizvođače, tako i za distributere, pa i krajnje potrošače. Dolazi do transferisanja i preliivanja imidža i reputacije sa afirmisanog brenda na novi proizvod. Time se izbegavaju značajni troškovi kreiranja i afirmacije novog tržišnog identiteta. Sa druge strane, na podlozi izgrađenog poverenja, smanjuje se rizik suočavanja sa novim i potpuno nepoznatim za sve tržišne aktere i učesnike. Distributeri se mnogo lakše opredeljuju za preuzimanje i prodaju novih proizvoda sa već afirmisanim i prihvaćenim imenom. Potrošači svoje pozitivno iskustvo sa kvalitetom starog i provedenog brenda prenose i na novi proizvod.

Zbog realnih i očekivanih efekata preliivanja, moguće je ostvariti i značajne efekte ekonomije obima i promotivnih troškova. Da bi navedene prednosti od ekstenzije brenda došle do izražaja, uslov svih uslova je da se uvođenjem ekstenziranog brenda ne računa na ostvarivanje parazitskih efekata. Da bi bio uspešan i prihvaćen, ekstenzijom podržani brend mora da nudi neku diferenciranu prednost u odnosu na konkurentske brendove - kvalitativnu, funkcionalnu, cenovnu ili psihološku.

Strategija ekstenzije brenda ima svoje potencijalne nedostatke i opasnosti do kojih može doći u praktičnoj primeni. Nedostaci zbog neadekvatne primene se mogu odraziti kako na stari, tako i na novi proizvod ili brend. Stari i afirmisani proizvod ili brend se izlaže

SLIKA 1. Efekti ekstenzije brenda



IZVOR: Lomax W. and McWilliam G. (2001) p. 391-406

riziku kanibalizacije, tj samožrtvovanja zbog drugog, bez povratnog efekta i uzvratnog doprinosa. Postoji opasnost da novi proizvod olakšano ostvari prodaju na tržištu na račun starog brenda. To može da vodi ka gubljenju ranije stvorenog poverenja na tržištu. Ukoliko se ime jakog brenda suviše i olako proširi na druge proizvode, to može do ugrozi njegov kredibilitet i reputaciju. Posmatrano iz ugla novog proizvoda, prihvatanje ekstenzije brenda kao strategije tržišnog prepoznavanja može da predstavlja svojevrtni bumerang efekat, stvarajući opasnost od prevelike pasivizacije.

Računajući na efekte preliivanja već stvorenog imidža starog brenda, može izostati neophodna finansijska podrška koja uobičajeno mora da ide uz lansiranje novog proizvoda. To može da ugrozi originalnost i konkurentsku profilisanost novog brenda. Može da izostane neophodna svest o svrishodnosti i kvalitetu novog brenda. Postoji i uzajamna opasnost od negativnog unakrsnog preliivanja promotivnog karaktera. Ukoliko dođe do lošeg publiciteta ili imidža jednog brenda, to može da nanese štetu i drugom brendu sa istim imenom⁹.

Strategijom ekstenzije brenda kompanija nastoji da obezbedi bolju prihvaćenost novog proizvoda, veći stepen inicijalnih proba novog proizvoda. Međutim, to se može desiti na račun postojećeg, originalnog brenda, čime se smanjuje prihod koji taj brend ostvaruje i

ugrožava njegova tržišna pozicija. Menadžment prilikom implementacije strategije ekstenzije brenda mora postaviti cilj maksimizacije probe novog proizvoda i, istovremeno, minimiziranja potencijalnog smanjivanja tržišnog učešća originalnog brenda (slika 2).

Treba napomenuti da kanibalizacija brenda ne mora uvek da bude negativna. To važi u onim situacijama u kojim je ona interno izvedena, planirana i potpuno kontrolisana. Jedan od načina da pobedite konkurente jeste i da prvi napadnete sami sebe, stalnim uvođenjem novih proizvoda. Takvo ponašanje bismo mogli značiti strategijom samokanibalizacije. Najbolji primeri samokanibalizma su inovativno ili tehnološki vođene kompanije poput Sony-ja. Takvim kompanijama istraživanje tržišta ne može mnogo da pomogne pošto uvek moraju da budu ispred tržišta i da inoviraju. Izloženost riziku je njihova trajna karakteristika. One ulaze u rizik i kada inoviraju, ali i kada ne inoviraju. One moraju uvek i iznova da kreiraju nove potrebe i nova tržišta.

ZAKLJUČAK

Jedna od definicija marketinga je „umetnost pronalazjenja i zadržavanja kupaca“. Brendiranjem se doprinosi i jednom i drugom cilju, pogotovo zadržavanju kupaca, što je mnogo vrednije i važnije. Kompanije koje imaju visoku stopu zadržavanja kupaca su po pravilu profitabilne. Odnos između troška zadržavanja i cene proizvoda je mnogo povoljniji od odnosa

⁹ Zbog problema sa kočionim sistemom kod modela Audi 5000, štetu su trpeli i modeli Audi 4000 i Audi Quattro, iako oni nisu imali sličnih problema.

između troška pridobijanja novog kupca i iste cene proizvoda. Povećanje stope zadržavanja kupca od 5% može povećati profitabilnost za 35 do 95% u zavisnosti od delatnosti (Reichheld, 1996, p. 13). Prepričavanje pozitivnog iskustva kupca jeste najbolja propaganda. Prodaja s preporukom je najslađa i najprofitabilnija. Takva prodaja je cilj savremenog brendiranja sa različitim strategijskim verzijama realizacije.

Kategorija zapuštenih brendova izlaže se riziku da ugrozi svoju tržišnu poziciju, bez razlike na prethodnu slavu i dostignutu vrednost. Stalno se mora imati u vidu da se ne može dugo, neaktivno i parazitski živeti na staroj slavi. Tržišno afirmisani brend obavezuje vlasnika na stalnu budnost. Dobar brend jeste i determinanta, ali i pokazatelj tržišnog uspeha. Svaki uspeh više obavezuje nego što relaksira, pogotovo ako se računa na dugoročnost uspeha. Takav je i brend. Pravi i jaki brendovi su uvek dugovečni. Ukoliko na životnom putu brenda dođe do njegove zapuštenosti, nedovoljne posvećenosti, brige, pažnje i budnosti vlasnika i kreatora brenda, to može da mu ugrozi budućnost i perspektivu. Uspešan brend mora uvek da bude u punoj snazi i punoj formi.

U poredivost brenda je najbolji put za kontinuirano održavanje njegove vitalnosti. Ukoliko se izgubi ili zanemari uporedivost brenda sa njemu sličnim ili njemu ravnim, ulazi se u rizik usamljenog, neuparenog i dezorijentisanog života brenda. Benčmarking u brend menadžmentu ima veliki orijentacioni i usmeravajući značaj.

Moguće je zaključiti da je brendiranje veoma ozbiljan, složen, dugoročan, stručan i višedimenzionalan posao. Efekti se ne ostvaruju ni lako ni brzo. Zato u analizi i potenciramo strategijski značaj afirmisanog brenda u savremenom poslovnom svetu. Osnovni cilj

strategijskog upravljanja brendom je da se ime brenda (*brand name*) prevede u brend sa imenom ("*name brand*"). Cilj je da se inicijalni identitet korporativnog ili proizvodnog brenda prevede u status poznatog i vrednog brenda u fokusiranim tržišnim razmerama (lokalnim, regionalnim ili globalnim).

Znanja koja zaposleni u preduzeću imaju iz oblasti brendiranja danas mogu opredeliti poslovne performanse i tržišnu poziciju preduzeća u odnosu na konkurenciju. Međutim, takva znanja je teško steći. Potreban je dug vremenski period da se ona interno razviju, nije ih moguće kupiti na tržištu. U razvijenim zemljama značajan je trend saradnje preduzeća na polju brendiranja novih proizvoda, kako bi se obezbedio veći stepen prihvaćenosti novog proizvoda na tržištu. Preduzeća udružuju svoje brendove, usled velikog značaja koji isti imaju u procesu donošenja odluke o kupovini potrošača. Preduzeća udružuju svoje brendove kao važnu nematerijalnu aktivnu koja ima visok potencijal stvaranja vrednosti. Procenjuje se da stopa rasta korišćenja strategije kobrendiranja iznosi oko 40% (Dickinson and Heath, 2006, str. 393–406) što predstavlja pokazatelj značaja ove strategije kao odgovora na kompleksne uslove konkurentske borbe u 21. veku.

Sa druge strane, strategija ekstenzije brenda smanjuje rizik uvođenja i afirmacije novog proizvoda, ali otvara i mogućnosti povećanja zarađivačke sposobnosti postojećeg afirmisanog brenda. Procene istraživačke firme ACNielsen govore da se oko 40% novih prehrambenih proizvoda uvodi kroz ekstenziju već afirmisanih brendova. Iznosene zaključne konstatacije, kao i navedeni podaci nedvosmisleno potvrđuju značaj i aktuelnost analiziranih strategija transferisanja imidža brenda, strategija kobrendiranja i ekstenzije brenda.

Reference:

1. Batra R., Lenk P., Wedel M. (2010), "Brand Extension Strategy Planning: Empirical Estimation of Brand-Category Personality Fit and Atypicality", *Journal of Marketing Research*, Vol. 47, pp. 335–347
2. Bridges S., Keller K. L., Sood S. (2000), "Communication Strategies for Brand Extensions: Enhancing Perceived Fit by Establishing Explanatory Links", *Journal of Advertising*, Vol. 29, No. 4, pp. 1-11
3. Dickinson S., Heath T. (2006), "A comparison of qualitative and quantitative results concerning evaluations of co-branded offerings", *Brand Management*, Vol. 13, No. 6, pp. 393–406
4. Hillyer C., Tikoo S. (1995), "Effect of Cobranding on Consumer Product Evaluations", *Advances in Consumer Research*, Vol. 22, pp. 123-127
5. Keegan J. W., Green C. M. (2008), *Global Marketing*, Pearson Prentice Hall, New Jersey
6. Keller K. L. (2003), *Strategic Brand Management*, 2nd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River,
7. Leuthesser L., Kohli C., Suri, R. (2003), "2 + 2 = 5? A framework for using co-branding to leverage a brand", *Brand Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 35–47
8. Lomax W., McWilliam G. (2001), "Consumer Response to Line Extensions: Trial and Cannibalisation Effects", *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, pp. 391-406

9. Nijssen E., Agustin C. (2005), "Brand extensions: A manager's perspective", *Brand Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 33-49
10. Park C. W., Jaworski B. J., MacInnis D. J. (1986), "Strategic brand concept-image management", *Journal of Marketing*, Vol. 50, pp. 135-145
11. Park C. W., Jun S. Y., Shocker D. A. (1996), "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects", *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, No. 4, pp. 453-466
12. Rakita B. (2009), *Međunarodni marketing – od lokalne do globalne perspektive*, CID, Ekonomski fakultet, Beograd
13. Rao A. R., Qu L., Rueckert W.R. (1999), "Signaling Unobservable Product Quality Through a Brand Ally", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 2, pp. 258-268
14. Reichheld F. (1996), *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston
15. Saxton T. (2004), "Acquisitions and Intangible Resources: Reputations as a Mobil and Transferable Asset", *Advances in Mergers and Acquisitions*, Vol. 3, pp. 177-191
16. Simonin L.B., Ruth A.J. (1998), "Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, pp. 30-42
17. Völckner F., Sattler H. (2006), "Drivers of Brand Extension Success", *Journal of Marketing*, Vol. 70, pp. 18-34
18. Votolato L.N., Unnava R.H. (2006), "Spillover of Negative Information on Brand Alliances", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 16, No. 2, pp. 196-202
19. Washburn J. H., Till B. D., Priluck R. (2000), "Co-branding: Brand equity and trial effects", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17, No. 7, pp. 591-604

Summary

The Effects of Image Transfer Strategy Achieved Through Cobranding and Brand Extension

Branko Rakita, Sanja Mitić

This paper investigates the strategic importance of brand extension and cobranding. These two strategies we identify as the most important and the most popular brand image transfer strategies. They are widely adopted strategies for firms entering new markets, so they can take advantage of an existing brand's equity. In this article, we investigate

whether cobranding with partner and brand extension has positive effects on customers' responses toward a new product. We also analyzed prerequisites for successful implementation of mentioned brand strategies.

Keywords: image, brand, cobranding, brand extension

KONTAKT:

dr Branko Rakita

Ekonomski fakultet u Beogradu
brakita@sbb.rs

dr Sanja Mitić

Ekonomski fakultet u Beogradu
sanja@ekof.bg.ac.rs



Ponuda kao kreativna osnova direktnog marketinga

Milan Kocić, Vladimir Senić

Rezime: Ulaganja u komunikacioni miks su specifična, jer pored značajnih finansijskih sredstava iziskuju i kreativne marketing ideje koje su proizvod imaginacije i iskustva. Aplikacija komunikacionog miksa direktnog marketinga je kao „pećina u ledenom bregu“. Vidljiv aspekt prezentovan posredstvom promotivnih sadržaja samo je neznatan deo ukupnog procesa koji uključuje rad stručnjaka različitih profesionalnih opredeljenja. Proces kreiranja novog komunikacionog miksa direktnog marketinga mora u potpunosti da iskoristi sve izazove koje pruža sofisticirana tehnologija. Direktni marketing uz primenu nove tehnologije (kablovska televizija, telemarketing i Internet) u velikoj meri povećava konkurentsku prednost preduzeća u procesu privlačenja pažnje potrošača i stvaranja njihove lojalnosti. Preduzeća sve više koriste navedene medije u funkciji kreiranja takve ponude, koja će dovesti do učvršćivanja lojalnosti postojećih potrošača i privlačenja onih koji su do tada kupovali od neposrednih konkurenata. Stoga, ponuda kao kreativno osmišljeno marketing sredstvo predstavlja lepezu potencijalnih beneficija ponuđenih potrošaču na koje će on steći pravo ukoliko preduzme neku od akcija koje mu komunikaciona poruka sugeriše. U suštini, to su „pravila igre“ koja regulišu odnos između preduzeća i potrošača u aranžmanu direktnog marketinga. Stvaranje ponuda koje usmeravaju proces direktnog marketinga je u nadležnosti menadžmenta za odnose sa potrošačima. Bez atraktivne ponude, potrošači sigurno ne bi prosledili neku vrstu merljivog odgovora preduzeću i stoga, odnosi sa potrošačima nikada ne bi nastali. Obrnuto posmatrano, ako izostane permanentno praćenje želja i potreba potrošača, direktni prodavci neće moći da stvore odgovarajuće ponude kojima bi ih zadovoljili i tako motivisali da ponovo kupuju.

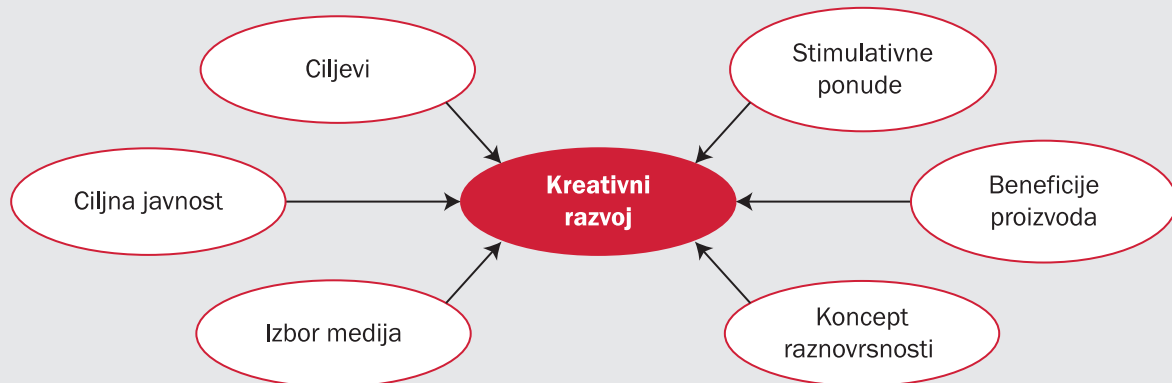
Ključne reči: direktni marketing, ponuda, komunikacioni miks, baze podataka potrošača, lojalnost potrošača

UVOD

Intenzivan razvoj tehnologije i brojne promene u ponašanju savremenih potrošača uticali su na razvoj novih vidova marketinga, koji pomažu preduzeću da realizuje svoju poslovnu misiju. Posebno značajno mesto u budućem razvoju marketinga zauzima direktni marketing. Posmatrano u svetskim razmerama, zapaža se izrazit porast učešća finansijskih sredstava koja se ulažu u neposredno komuniciranje. Obim reagovanja potrošača na stimulanse direktnog marketinga se postepeno povećava, pri čemu ključnu ulogu ima uspostavljeno poverenje u kvalitet proizvoda i usluga. Direktni marketing pruža opipljive forme targetiranja i sticanja konkurentске prednosti, što omogućuje preciznije i ažurnije merenje njegovih efekata. Iako je u toku ekspanzija direktnog i online marketinga, veliki broj preduzeća im dodeljuje minornu ulogu u komunikacionom, a pre svega, promotivnom miksu. Direktno komuniciranje je moguće upotrebiti za koncipiranje poslovne ponude, promovisanje proizvoda ili za prikupljanje mišljenja i relevantnih marketing podataka. Rapidan rast direktnog marketinga je uslovljen promenama u ponašanju potrošača, novim trendovima u marketing okruženju i ubrzanim tehnološkim razvojem.

Cilj ovog rada da se kroz etapni i multidisciplinarni pristup ukaže kako kreiranje atraktivne ponude direktnog marketera utiče na podizanje nivoa svesti potrošača o postojanju takvog sistema poslovanja kojim se obezbeđuje kompletni doživljaj pri kupovini, što u konačnom rezultuje povećanjem broja lojalnih klijenata preduzeća. Direktni marketing doprinosi prevazilaženju uticaja vremena, lokacije i razdaljine prodavca i potrošača na uspeh komercijalne transakcije i sve izrazitijem potenciranju značaja relationship marketinga. Mogućnost direktne komunikacije između proizvođača i potrošača doprinosi individualizaciji kupovine. Direktni kontakt sa prodavcem i potenciranje njegovog značaja omogućuju potrošaču da ima osećaj zajedništva sa preduzećem, jer on u novom konceptu učestvuje posredstvom iskazanih želja i potreba u razvoju proizvoda i osmišljavanju usluga. Udobnost i ekonomičnost su dve osnovne prednosti koje direktni marketing nudi potrošaču. Razvoj i implementacija novih tehnologija su doprineli podizanju nivoa interakcije između marketera i potrošača, što je impliciralo veću primenu relationship marketinga. Prodavci će, sigurno, sve više izgrađivati interaktivne odnose u realnom vremenu. Just in time marketing zameniće tradicionalan, just in case marketing. Vremenska i prostorna ograničenja kupovine, prema no-

SLIKA 1. Ključni stimulansi kreativnog razvoja



IZVOR: Brassingto, Pettit, 2000, p. 770.

vom konceptu marketinga, postaju potpuno zastarela i nevažna. Gotovo trenutno zadovoljavanje potrošačkih potreba postaje uobičajeno, a period od poručivanja, pa do isporuke proizvoda će se u značajnoj meri skratiti.

KREATIVNA STRATEGIJA DIREKTOG MARKETINGA

Veština pisaca, umetnika i marketera se zasniva na svestranosti. Prava genijalnost zahteva sposobnost prilagođavanja vlastitih veština postavljenim ciljevima. Kreativno odeljenje mora imati sposobnost da reši sve identifikovane probleme na području proizvoda, ponude ili medija. Kopirajteri moraju da poseduju sposobnost prilagođavanja stila i rečnika svakom tržišnom segmentu, usklađivanja dužine teksta i formata propagandne poruke ili pisma i osmišljavanja naslova i ilustracije što će doprineti privlačenju željenog ciljnog auditorijuma. Kreativnost je, između ostalog, determinisana i sledećim faktorima: sposobnošću zapažanja, klime za kreativno mišljenje, efektivnim sistemom komuniciranja ideja i razvijanje procedure za upravljanje inovacijama (Đorđević M., 2005, str. 260). U periodu nedovoljne prihvaćenosti marketing koncepta posao kreatora propagandne poruke nije bio zahtevan pošto su koristi proizvoda bile očigledne i zagarantovane. Propozicije prodaje su bile formulisane vrlo brzo, nakon toga preformulisane, što je uslovljavalo veliku nesigurnost kupaca. Danas je kreativni proces suptilniji i odvija se pod uticajem ključnih marketing stimulansa koji su upravo prezen-

tovani na slici 1. Staromodni stil „tvrde prodaje“ se još uvek može koristiti, ali isključivo na kratkoročnoj osnovi.

Edward Nash, u svojoj knjizi „Direktni marketing“, konstatuje da postoji 5 osnovnih elemenata strategije direktnog marketinga - proizvod, ponuda, distribucija, mediji i kreativnost (Nash E., 2000, str. 21-41). On tvrdi da je ponuda deo strategije koji se najlakše menja i prema potrebi prilagođava, za razliku od cene gde neznatna promena može imati dramatičan uticaj na krajnji ishod. Direktni prodavci veruju u pravilo „40-40-20“ po kome uspeh bilo kog marketing poduhvata zavisi 40% od baze podataka potrošača, 40% od atraktivnosti ponude i 20% od kombinacije kreativnog miksa (fotografije ili ilustracije). Najčešće se izdvajaju 3 bazične namene baze podataka potrošača: unapređenje modela izbora relevantnih ciljnih tržišta, stimulisanje ponovnih kupovina i unakrsna prodaja (Belch E. G., Belch A. M., 1998, str. 444-445). Značaj ponude se može potencirati zavisno od broja i prirode varijabli koje determinišu aktuelnu situaciju. Sigurno je da ponuda predstavlja najvažniju aktivnost menadžmenta za odnose sa potrošačima. Da bi napravio efikasnu ponudu, direktni prodavac mora istražiti i u potpunosti upoznati ciljnu grupu, ono što potencira i šta je totalno odbija od preduzeća i najvažnije, njene želje i potrebe. Budući da prodavac zauzima centralnu komunikacionu poziciju u odnosu prema potrošačima, on vremenom, ako je odnos uspešan, postaje menadžer partnerskog odnosa. Kvalitet odnosa se na najnižem nivou meri dvema dimenzijama – poverenjem prema prodavcu i zadovoljstvom potrošača (Kesić T., 2003, str. 544). Turbulentnost tržišta uslovljava potre-

bu stalne revizije ponuda, što neminovno dovodi i do odgovarajućih prilagođavanja kreativnih materijala kojima se ona prezentuje ciljnoj javnosti. Ovo obično zahteva štampanje velikog broja različitih kataloga ili aktuelizovanje sadržaja sajta preduzeća, kako bi se ponude uskladile sa specifičnim zahtevima sezone ili nekih značajnih praznika.

Atraktivne ponude imaju sledeće 3 ključne karakteristike (Geller L. K., 1996, str. 25-27):

1. **Uverljivost.** Pravilnim procenjivanjem situacije na tržištu i postojećeg potencijala preduzeća, može se u značajnoj meri doprineti uverljivosti ponude. Neophodno je pravilno proceniti šta je to što potrošač očekuje od ponude. Ne može se potrošaču, u slučaju iskazane lojalnosti, nerealno obećavati previše poklona ili nekih drugih beneficija, jer će se sigurno zapitati: „Šta nedostaje tom proizvodu ili usluzi?“ Na primer, ponuda sa 60% popusta na kraju sezone ima smisla, jer svi znaju da prodavcima treba mesta za nov proizvod, ali ako se toliki popusti nude preko čitave sezone, potrošač se može zapitati: „Zašto se ovaj proizvod nije prodao?“ Uverljivost ponude predstavlja ključni preduslov za njen uspeh.
2. **Kreativnost.** Ponude koje se po svojoj sadržini, načinu prezentiranja javnosti i krajnjim efektima mogu okarakterisati kao kreativne imaju najveći odziv ciljne javnosti. Proizvodi koji su prezentirani posredstvom kreativne ponude mogu biti psihološki i vizuelno izdvojeni iz mase drugih sličnih proizvoda. Na primer, ekskluzivne ponude su veoma moćno konkurentsko sredstvo koje se koristi u situacijama kada je potrebno na tržištu potencirati neki oblik jedinstvenosti, odnosno, autentičnosti proizvoda. Ekskluzivnost proizvoda ukazuje da je on veoma bitan za kompaniju koja ga prodaje ili su njegove količine limitirane.
3. **Sposobnost motivisanja.** Većina potrošača se krajnje rutinski, a do izvesne mere i ignorantski odnosi prema ponudama. To ukazuje na činjenicu da su neke ponude toliko ustaljene da će ih potrošač jednostavno zanemariti. Na primer, ponuda od 10 do 15% popusta je uobičajena. Međutim, ponuda definisana po sistemu „kupiš jedan proizvod, a drugi dobiješ upola cene“ će naterati potrošače da razmisle koliko bi pritom uštedeli i na taj način psihološkim mehanizmom „vezati“ ih za konkretno preduzeće.

PLANIRANJE PONUDE

Kreativno osmišljena ponuda može prodati skoro sve, ali da bi bila takva, potrebno ju je pažljivo planirati. Postoji nekoliko ključnih koraka u postupku planiranja ponude koji se mogu sistematizovati na sledeći način (Spiller L., Baier M., 2005, str. 89-94):

1. **Utvrđivanje ciljeva ponude.** Za koju svrhu je ponuda potrebna? Namera može biti da se izazove naručivanje proizvoda, poboljša obim i struktura prodaje, podstakne ponovna kupovina, doprinese produženju pretplate ili obezbedi pomoć u prodaji novih proizvoda. Bez jasno utvrđenih ciljeva, preduzeće neće biti u mogućnosti da izmeri nivo uspeha ponude, što je imperativ u direktnom marketingu. Osnovni cilj svake ponude je da se maksimizira dobit preduzeća. Dva najčešća metoda za ostvarivanje ovog cilja su: a) podsticanje postojećih potrošača na ponovnu kupovinu i b) motivisanje lojalnih potrošača da kupe i druge proizvode povezane ili nepovezane sa proizvodima koje već kupuju. Preduzeće, takođe, u cilju maksimiziranja profita, koristi i izvesne ustaljene marketing strategije. Naime, reč je o sledećim strategijama:
2. **Kontinuirana prodaja** podrazumeva plasmane koji se periodično ponavljaju (nedeljno, mesečno, kvartalno ili godišnje). Ove ponude se nazivaju i klupske, jer omogućuju direktnim prodavcima da zadrže potrošače tokom dužeg vremenskog perioda. Kod ovog modela prodaje, potrošači kupuju srodne proizvode ili usluge posredstvom serije parcijalnih kupovina. Knjige, pretplate na časopise, polise osiguranja, isporuke voća i sira su najčešći primeri prodaje preko klupske ponude. Kontinuirana prodaja može da podrazumeva pozitivnu opciju, gde potrošač mora da potvrdi svaku isporuku ili negativnu opciju i gde se isporuke obavljaju automatski, sem u slučaju kada potrošač zahteva njihovo obustavljanje. Negativna opcija je kontraverzna marketing tehnika zbog činjenice da neki potrošači ne shvataju da moraju formalno zatražiti obustavljanje isporuke, jer će u suprotnom pristigle proizvode morati da plate. Jedan primer negativne opcije jeste tzv. ponuda „do zabrane“, koja podrazumeva kontinuirane isporuke sve dok potrošač ne zatraži neku drugu soluciju. Ovaj vid ponude se obično koristi za polise osiguranja ili za pretplate na časopise.
3. **Unakrsna prodaja** se sastoji u nudi novih proizvoda postojećim potrošačima, pri čemu ti proizvodi mogu biti srodni ili ne sa onima koje potrošači već kupuju. Na primer, kupac knjiga i

softvera može biti zainteresovan za knjige drugog žanra, ali i za letovanje ili alate. Najbitniji element uspešne unakrsne prodaje je način na koji potrošač posmatra direktnog prodavca (njegovu reputaciju, pouzdanost isporuke i percipirani nivo imidža).

4. **Sugestivna prodaja** predstavlja promociju skupljih proizvoda ili usluga od onih koje potrošači već kupuju. Ona se još naziva i „plus prodaja“ pošto se potrošač stimuliše da kupi pored namernih i neke druge, najčešće skuplje proizvode.

Ukratko rečeno, kontinuirana, unakrsna i sugestivna prodaja su ključne strategije direktnog marketinga kojima se postižu različiti ciljevi prilikom planiranja ponude. Važno je da direktan prodavac utvrdi koja strategija najviše odgovara konkretnoj ponudi.

Pritom je veoma značajno odgovoriti na navedena pitanja:

- **Kako napraviti privlačnu ponudu?** Generalno posmatrano, što je ponuda privlačnija izazvaće veći odjek u javnosti. Da bi bila atraktivna potrebno je izvršiti njeno oplemenjivanje mnoštvom beneficija koje imaju „magnetsko svojstvo“. Ipak, direktni prodavci moraju da vode računa, kako cena promotivnih materijala ne bi premašila visinu dodatnog profita proizašlog od novih narudžbina. U ovoj fazi potrebno je izvršiti detaljnu analizu budžetskih ograničenja kojima je izložen direktni prodavac.
- **Smanjivanje potencijalnog rizika ponude.** Potrošači u direktnom marketingu snose rizik, obično veći nego kod tradicionalne kupovine u prodavnicama, pri kojoj pre donošenja odluke o izboru konkretnog proizvoda, isti mogu uživo videti, opipati ili lično isprobati. Cilj direktnog prodavca je otud da smanji predviđeni rizik koji je vezan za kupovinu „na neviđeno“. Dve osnovne strategije koje su osmišljene da bi smanjile rizik pogrešne kupovine, predstavljaju mogućnost ostvarivanja besplatne probe ili davanje garancija za potencijalni povraćaj novca u slučaju reklamacija.
- **Izbor kreativnog pristupa.** Ponuda može biti tako formulisana da u njoj dominira racionalni ili emocionalni pristup. Racionalni pristup se fokusira na logičke motive kupovine. Emocionalna ponuda je usmerena na potrošačeve želje (socijalni status, prestiž, moć, priznanje i društvenu prihvaćenost), kao i na njegova suptilna osećanja. Izabrani pristup mora biti prilagođen medijskim mogućnostima. Na primer, ukoliko se

direktni prodavac obraća preko Interneta, ponuda mora biti distinktivna i jasna, s obzirom na to da većina ljudi provodi samo nekoliko sekundi na sajtu. Takođe, ponuda mora da omogući korisniku da odgovori jednim klikom. Poruke se formulišu tako da ohrabruju potrošače na kupovinu (na primer, one mogu da glase „kliknite ovde“ ili „pozovite odmah“). Bez obzira na vrstu pristupa svaka ponuda mora da se sastoji iz istih bazičnih komponenti.

KLJUČNE KOMPONENTE PONUDE

Komponente direktne ponude se obično sistematizuju u dve kategorije: one koje su obavezne i kao takve inkorporirane u sve ponude i opcione, čija je uključenost uslovljena aktuelnom strategijom i visinom troškova. Obavezne komponente ponude su: proizvod, cena, uslovi plaćanja, dužina trajanja povoljnosti i mehanizmi za minimiziranje rizika. Opcioni elementi su: podsticaji, multi-ponude i obaveze potrošača.

Fundamentalna svojstva, **opipljivost proizvoda ili neopipljivost usluga** i iz njih proizašle prateće manifestacije su od kritične važnosti za svaku ponudu. Fizički atributi kao što su težina, dimenzije, boja, model i razni drugi sadržaji, poput ukrasnog promotivnog pakovanja, modifikacija prema specifičnim zahtevima i prilagođenog oblika isporuke, su veoma bitni za kreiranje prestižne vrednosti proizvoda. Usluge, takođe, imaju jedinstvena svojstva poput vrste i dužine trajanja, lokacije realizovanja i frekventnosti sprovođenja, odnosno njihove dinamike. Izbor pravog vremena za realizaciju ponude je od ključnog značaja za dinamiku i obim reagovanja potrošača, posebno ako su proizvodi i usluge sezonskog karaktera.

Prodavci moraju da posmatraju specifičnosti svojih proizvoda i usluga iz različitih uglova kako bi definišali ponudu koja će u potpunosti odgovarati očekivanjima potrošača. Ukoliko proizvod ili usluga ne zadovoljavaju želje i potrebe potrošača, onda, bez obzira na potencijalnu atraktivnost ostalih elemenata ponude, neće doći do zadovoljavajuće prodaje. Konkretnije rečeno, potrošač nije zainteresovan za kupovinu proizvoda ili usluga u slučaju kada su fizičke manjkavosti prikrivene snažnom promotivnom kampanjom.

Direktni prodavci moraju prvo da odluče da li je njihova **politika cena** motivisana povećanjem profita ili maksimiziranjem prodaje. Ukoliko je cilj prodavca da obezbedi ekspeditivan povraćaj investicija (ROI), odnosno, najveći profit, onda će koristiti tzv. *strategi-*

ju „skidanja kajmaka“ (Armstrong G., Kotler P., 2005, str. 306). Ovom strategijom uspostavlja se najveća moguća cena, kako bi prodavac što pre povratio uložena sredstva i to pre svega, fokusiranjem ponude na one tržišne segmente koji su spremni da za ponuđene proizvode plate nešto višu cenu. Naravno, visoke cene će rezultovati manjim brojem prodajnih transakcija, ali većom profitabilnošću parcijalne prodaje. *Strategija penetracionih cena* će pomoći direktnim prodavcima da maksimiziraju obim prodaje. Ova strategija podrazumeva takav nivo cene koji će omogućiti svakom potrošaču kojem je proizvod potreban da do njega dođe relativno lako (Armstrong G., Kotler P., 2005, str. 306).

Elastičnost cene proizvoda je još jedan faktor koji se mora razmotriti u postupku određivanja visine cene. Kada direktni prodavac prvi put procenjuje tražnju za proizvodom, on najpre ustanovljava da li postoji neka cena koju tržište očekuje, a zatim predviđa prodaju po različitim nivoima cena. Ukoliko se tražnja potrošača za proizvodom ne promeni značajnije bez obzira na povećanje cene, onda proizvod ima neelastičnu tražnju i obrnuto. U principu, proizvodi sa elastičnom tražnjom bi trebalo da imaju nižu cenu od proizvoda sa neelastičnom tražnjom. Nije značajan samo nivo cene, već i način na koji je ponuđena. Na primer, da li je cena definisana krajnje stimulatino po sistemu „platiš 5 dobiješ 6“ (papirne maramice) ili ima formu popusta, čija visina zavisi od vrste i motiva rasprodaje.

Način plaćanja je sigurno najbitniji deo ponude. Ranije uobičajeni oblik plaćanja putem pouzeća najčešće je obeshrabrivao potrošače. Nuđenje određenih olakšica, na primer putem oslobađanja potrošača od poštanskih troškova kod gotovinskog plaćanja, može predstavljati ključni stimulan za kupovinu. Opcija „plati kasnije“ se realizuje kreditiranjem preko bankarskih ili kartica direktnog prodavca i doprinosi da potrošač brže donese odluku o naručivanju. Stimulativna varijanta, kao što je mogućnost probe i eventualnog punog povraćaja novca, više nije privilegija, već potreba, posebno u uslovima ekspanzije konkurencije. Anuitetsko otplaćivanje je snažan podsticaj mnogim potrošačima, posebno kada se kupuju skupi proizvodi. Anuiteti su najčešće u nestabilnim ekonomskim prilikama uvećani i određenim kamatnim opterećenjem. Direktni prodavci moraju izmeriti prednosti ovog podsticaja u odnosu na potencijalne nepoželjne efekte (www.customer.com).

Kod tradicionalnog modela prodaje potrošač najčešće stiže potpunu predstavu o proizvodu tek kada ga kupi. Direktni marketing, putem čitavog niza podsti-

cajnih mehanizama, obezbeđuje potpunu upoznatost kupca sa svojstvima proizvoda, pre samog čina kupovine što u značajnoj meri uvećava obim prodaje.

Uspostavljanje ravnoteže osvajanja i zadržavanja potrošača pretpostavlja kontinuirano preispitivanje i prilagođavanje marketing odluka. Problemi koje treba stalno i iznova rešavati su (Stanković Lj., 2000, str. 45):

- kako usmeriti ulaganja u veoma vredne potrošače,
- kako upravljanje proizvodom dopuniti upravljanjem odnosima sa lojalnim potrošačima,
- preispitati značaj pojedinih potrošača uključivanjem i vrednovanjem njihovog doprinosa dodatnoj i unakrsnoj prodaji,
- pronalaziti načine za snižavanje troškova osvajanja novih potrošača (veoma efikasan način je šira primena Interneta),
- koristiti marku i privrženost potrošača marki za stvaranje lojalnosti i preispitivati suštinu zadržavanja i osnove lojalnosti potrošača.

Marketari direktne prodaje čitav niz godina koriste **garancije** kao ključni motivacioni mehanizam. Benjamin Franklin u svom katalogu iz 1744. godine garantuje zadovoljstvo potrošača na sledeći način: „Petrošači koji plaćanje obavljaju putem pošte mogu računati na isti tretman kao da plaćanje obavljaju na licu mesta“. Pitanje da li je potrebna garancija više se i ne postavlja. Danas je predmet razmatranja obim i način realizovanja aranžmana garancije. Pojedini direktni prodavci, garantuju potrošačima da će im refundirati određenu sumu novca ili dati neki proizvod manje vrednosti ukoliko sakupe dovoljan broj kupona. U oblasti osiguranja, direktni marketari se maksimalno utrkuju u postupku nuđenja što povoljnijih uslova za realizaciju prava po osnovu nastale štete. Neki proizvođači idu toliko daleko da pružaju potrošačima mogućnost povraćaja duplog iznosa ako su razočarani proizvodom (www.dps.directmail.co.uk).

U cilju stimulisanja prodaje direktni prodavci često organizuju **nagradne igre ili takmičenja**. U mnogim zemljama, zakonskim putem su jasno definisani standardi koji služe za identifikovanje marketing tehnika okarakterisanih kao nagradne igre. Ovakav pravni okvir eliminiše mogućnost primenjivanja stimulansa koji bi bili protumačeni kao lutrija. Bitan preduslov, kako se ne bi dogodilo da nagradna igra bude protumačena kao kocka je postojanje dobitnika. Takođe, kupovina proizvoda ne bi smela da bude isključivi osnov za sticanje prava učešća u nagradnoj igri. Na prvi pogled se vidi da atraktivne nagrade, poput televizora ili odmora u nekom egzotičnom mestu, nose sa sobom dosta odgovornosti i nedoumica. Pobednici

u nagradnoj igri, iako navodno slučajno izabrani, često su unapred poznati. Ovo može izgledati čudno, ali povremeno se dešava da direktni prodavac bira potrošače iz baze podataka potrošača, a nakon toga inicira njihovo učešće u nagradnoj igri. Ukoliko ovi potrošači budu izvučeni, a nisu uzeli učešće u igri, gube mogućnost dobijanja nagrade. Na ovaj način se dodatno motivišu lojalni potrošači, jer što su odaniji prodavcu to je veća verovatnoća dobijanja neke vrednije nagrade. Potrošač može uzeti učešće u nagradnom takmičenju prethodnim rešavanjem neke slagalice ili zagonetke. Potrebno je da se nagradna igra i nagradno takmičenje shvate kao vid maštovite zabave, pre nego prodajne tehnike. Zato direktni prodavci moraju biti kreativni kada dizajniraju modele za uključivanje, pre svega lojalnih potrošača, u nagradne igre ili takmičenja.

Veoma uspešno sredstvo za stimulisavanje odgovora potrošača na razne marketing aktivnosti su **pokloni i premije za kupovine**. Često ovakve beneficije privlače neočekivano veliki broj interesenata, u čijoj strukturi se nalaze oni potrošači koji ne ispunjavaju izvesne standarde (na primer, nisu likvidni ili ne žele proizvod). Određeni pokloni su kategorisani kao „čuvajući“ pošto ih potrošač može zadržati bez obzira na to da li je kupio proizvod. Da bi se stvorila veća efikasnost, poklon bi trebalo da bude povezan sa proizvodom ili okarakterisan od strane potrošača kao „nešto što im je izuzetno nedostajalo“. Direktni prodavac može dozvoliti potrošačima izbor između više poklona ili informaciju o vrsti poklona čuvati kao tajnu što će doprineti efektu iznenađenja. Kada se uvodi novi proizvod na tržište, ponuđeni pokloni mogu da posluže kao «probni balon» uspešnosti prodaje (Roberts M. L., Berger P. D., 1989, str. 224).

KREIRANJE PONUDE

Ponuda kao moćno konkurentsko sredstvo se definiše u skladu sa usvojenom globalnom marketing strategijom. Dizajniranje ponude mora da bude koordinirano sa idejnim osmišljavanjem drugih strateških elemenata direktnog marketinga, a ujedni i sa željama i potrebama potrošača. U literaturi koja obrađuje problematiku direktnog marketinga najčešće se pominju sledećih 5 faza u postupku konstituisanja ponude (Spiller L., Baier M., 2005, str. 97-102):

Sprovođenje istraživanja. U cilju što uspešnijeg predviđanja želja i potreba potrošača, direktni prodavci se oslanjaju na karakteristične indikatore kao što su demografske, psihološke, geografske i sociološke karakteristike potrošača. Naravno, pored toga što

je potrebno predvideti kretanje određenih kategorija, neophodno je i shvatiti njihovu suštinu. Zato se i sprovode motivaciona istraživanja, koja upravo daju odgovore na pitanje šta pokreće potrošača u komercijalnoj sferi, odnosno uslovljava njegovu odluku o kupovini. Motivi kao krucijalni inicijator kupovine se mogu grupisati na interne i eksterne. Interni motivi mogu poticati od osnovnih psiholoških potreba, kao što su glad, žeđ ili potrebe za društvenim prihvatanjem.

Imperativ je da direktni prodavci razumeju, pre svega, one potrebe koje potrošači kategorišu kao najbitnije. Kako bi se te potrebe sigurno zadovoljile neophodno je da se u ponudama akcenat stavi na one komponente koje su dominantno fokusirane na ostvarivanje ovog nastojanja. Direktni marketeri moraju podjednaku pažnju da posvete stvaranju, zadržavanju i reaktiviranju potrošača. Nije dovoljno samo obaviti prodaju, već je još bitnije kreirati najvredniju imovinu preduzeća, odnosno pridobiti dovoljan broj lojalnih potrošača. Za menadžere preduzeća kojima je dominantni cilj satisfakcija potrošača se obično kaže da razmišljaju na dugi rok, dok su kod onih usmerenih na prodaju marketing aktivnosti uglavnom definisane sa aspekta kratkog roka. Upravo zbog toga, dugoročni odnosi sa potrošačima predstavljaju ključ uspeha aktivnosti direktnog marketinga. Pridavanje ovakvog značaja potrošaču predstavlja imperativ za sastavljanje dobre ponude. Međutim, da bi prodavac imao kompletne informacije za kreiranje ponude, neophodno je pored želja i potreba potrošača sagledati i konkurentске ponude kao i sopstvene potencijale kojima će se odgovoriti na idenifikovane prilike u poslovnom okruženju.

- 1. Utvrđivanje uslova ponude.** Iako je za potrebe inicijalnog distanciranja sopstvenog proizvoda od sličnog konkurentskog značajna uloga robne marke, pakovanja i prepoznatljive promotivne kampanje, funkcija ovih elemenata ponude nije tako bitna ako se posmatra iz ugla ponovne kupovine. Sama odluka o ponovnoj kupovini je dominantno uslovljena stepenom usklađenosti kvaliteta proizvoda sa očekivanjima potrošača. Ponuda mora da bude tako definisana da se postigne nivo zadovoljstva potrošača jednak ili veći od pretpostavljenog. Da bi ponuda ispunila očekivanja pojedinca bitni su sledeći specifični sastavni detalji:
 - *Izbor veličine.* Uvek postoji dilema kod proizvođača da li će proizvod plasirati u jednoj ili većem broju veličina i šta će uraditi u slučaju naručivanja nestandardnih veličina. U samoj ponudi moraju biti jasno naznačene sve karak-

teristične informacije vezane za određivanje veličina.

- *Izbor boje.* Da li će proizvod biti dostupan u širokom spektru popularnih boja? Kolika će biti sloboda potrošača u traženju unikatnih boja? Ovo su veoma značajne odluke koje se moraju doneti prilikom sastavljanja ponude direktnog prodavca.
 - *Specifikacija proizvoda.* Elementi ponude, kao što su težina, visina, dužina, vrsta materijala i miris moraju, takođe, biti precizno saopštene u ponudi. Često se uključuju fotografije ili ilustracije kako bi se proizvod što preciznije opisao.
 - *Prpratni elementi.* Potrebno je jasno definisati koji prpratni materijali idu uz proizvod i komplet proizvoda. Zbog potencijalnih nedoumica, posebno se navode prateći proizvodi, najčešće komplementarni, koji se kupuju na individualnoj osnovi. Konkretnije rečeno, što je ponuda preciznije formulisana, ima manje prostora za neispunjavanje očekivanja potrošača.
 - *Personalizacija.* Svaki proizvod u manjoj ili većoj meri ima izvesna simbolička svojstva koja su upravo značajna određenoj kategoriji potrošača. Uspeh najvećeg broja kompanija upravo je postignut nastojanjem da se svakom proizvodu pridodaju neke vizuelne osobenosti koje će ga učiniti drugačijim od sličnih konkurentskih.
- 2. Fokusiranje ciljnog tržišta.** Prilikom kreiranja ponude i izbora modela njenog usmeravanja prema ciljnoj javnosti, potrebno je dati odgovore na sledeća pitanja: Šta se prodaje? Kome se prodaje? Zašto se baš u određenom periodu obavlja prodaja i šta se očekuje od potrošača? Polazna pretpostavka efektivnog direktnog marketinga je da su poznati potencijalni potrošači. Ukoliko su oni stvarno poznati, može se formulisati adekvatna ponuda koja će generisati veliki broj odgovora. Razlike koje postoje između potrošača se verodostojno registruju, kako bi se sproveda što uspešnije strategija segmentacije. Potrebno je, takođe, imati pouzdane informacije o tome kako potrošač vrednuje ponudu posmatranog preduzeća naspram sličnih konkurentskih. Direktni prodavci obično istovremeno testiraju veći broj ponuda kako bi što bolje uskladili specifičnosti ponude sa zahtevima ciljnog tržišta.
- 3. Testiranje ponude.** Posmatrano sa aspekta potrebnog nivoa preciznosti i potencijalnih posledica, testiranje se može okarakterisati kao oblik najkvalitetnije ankete. Pitanje koje se postavlja

svakom potrošaču je: „Koliko je na Vas ponuda uticala da poželite, a nakon toga i kupite proizvod ili uslugu?“ Ukoliko ponuda nije dominantno usmerena na stimulisanje prodaje, već izazivanje odgovarajuće reakcije ciljne javnosti (na primer, davanje glasa nekom političaru), potrebno je utvrditi originalan mehanizam motivisanja na željenu akciju. Upravo testiranje ponude treba da utvrdi koliko će preduzeće biti efikasno u ostvarivanju predviđene namere.

Pre nego što se otpočne sa konkretnim postupkom testiranja, potrebno je jasno definisati svrhu i objekte testiranja. Na primer, direktni marketar želi da ustanovi koji poklon ili kakvu premiju treba dati potrošaču u cilju njegovog stimulisanja ili izražavanja zahvalnosti za iskazanu lojalnost. Recimo, lokalni restoran želi da distribuira direktne ponude preko pošte stanovnicima određene oblasti, kako bi ih podstakao na što češće posete. Pre nego što pošalje ponude restoran želi da zna šta će pre podstaći potencijalnog gosta, da li besplatno predjelo ili desert. Nakon toga direktni prodavac kreira dve ponude, jednu sa besplatnim predjelom i drugu sa besplatnim desertom i šalje ih na slučajno izabrane adrese iz tih oblasti. Na kraju perioda predviđenog za testiranje, direktni prodavac prebrojava koliko su se puta anketirana lica opredelila za opcije besplatnog predjela i deserta. Restoran će iskoristiti rezultate testa kako bi izabrao najbolji poklon koji će uključiti u ponudu (www.loyaltymagazine.com). Jedan od mogućih prilaza testiranju se sastoji iz sledeće 4 faze (www.marketingdirect.com):

- Sprovođenje parcijalnog istraživanja svih bitnih komponenti ponude, kako se ne bi dogodilo da u isto vreme dođe do promene većeg broja varijabli. Naime, ako se desi veći broj istovremenih promena elemenata ponude, prodavac neće moći precizno da poveže uzročnike sa konkretnom manifestacijom promene.
- Testovi se nakon toga kodiraju kako bi se došlo do merljivih rezultata. Svaki vid promocije trebalo bi da poseduje svoj individualni kod što olakšava rangiranje ponuda prema njihovoj uspešnosti u ostvarivanju relevantne i merljive reakcije potrošača. Na primer, ukoliko se testira ista ponuda u dva različita časopisa, jedina razlika bi trebalo da bude u kodu odštampanom na sredstvu za odgovor. Kada potrošači odgovore na ponudu tačno se zna na osnovu koda koji je časopis doprineo tome.
- Vođenje uredne evidencije koja pruža mogućnost merenja i analiziranja rezultata testiranja.

- U završnoj fazi potrebno je sumirati rezultate i izabrati ponudu koja je donela najviše pozitivnih reakcija. Nakon toga, pravi se optimalan raspored aktivnosti za pravovremeno usmeravanje izabrane ponude prema relevantnim tržišnim segmentima.

Testiranje ponude bi rebalo da predstavlja permanentnu, a ne sporadičnu aktivnost direktnih marketera. Rano testiranje ponude, dok još nije u potpunosti završena, na nekom manjem tržišnom segmentu može uštedeti dosta novca i vremena.

4. **Realizacija ponude.** Kada direktni prodavac istraži tržište, odluči o uslovima ponude, precizno se fokusira na pravi tržišni segment i testira razne sastavne komponente, dolazi vreme za realizaciju ponude. Faza implementacije otpočinje modifikovanjem testirane ponude na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja. Nije dovoljno samo dati određena obećanja u ponudi, već je još bitnije da se učini sve kako bi se ona i realizovala. Na primer, ako direktni prodavac ponudi izvesne poklone pri svakoj kupovini, onda ih mora imati u adekvatnom obimu. Takođe, ako nudi proizvod u novim bojama onda ga mora imati u dovoljnim količinama i to već u trenutku kada porudžbina pristigne.

VRSTE PONUDA

Iako neke ponude mogu biti okarakterisane kao univerzalne, ne postoji ona koja bi bila najbolja u svim situacijama. Najveći broj direktnih marketera u svojim ponudama pruža neku od sledećih povoljnosti (Kobs J., 1993, str. 162-170):

- **Davanje poklona.** Kod ove ponude polazi se od pretpostavke da će potrošači koji su dobili poklon pre obaviti ponovnu kupovinu od onih uskraćenih za takvu beneficiju. Ovde je reč o građenju koncepta lojalnog potrošača.
- **Obezbeđivanje drugih besplatnih povoljnosti.** Ukoliko preduzeće želi da ostvari slične efekte kao u prethodnom slučaju, ali uz niže troškove, može ponuditi kataloge, javne demonstracije ili besplatnu dostavu proizvoda.
- **Davanje popusta.** Ova ponuda polazi od realne ekonomske činjenice da potrošači jednostavno uživaju u obaranju cene. Popusti mogu biti gotovinski, količinski, sezonski ili mogu imati formu stimulansa za ranu kupovinu (tzv. „ranoranilački popust“). Najefikasniji su kada proizvodi imaju standardnu cenu tokom dužeg vremenskog perio-

da, a zatim se na insistiranje potrošača ona umanjuje kao dokaz dobre volje. Loša strana popusta se sastoji u potencijalnoj opasnosti kreiranja negativne slike o proizvodu, koji može biti okarakterisan kao nekvalitetan ili jednostavno „jeftin“.

- **Organizovanje rasprodaje.** One se, kao i popusti, zasnivaju na definisanoj misiji, a ukoliko to nije slučaj onda su kontraproduktivne. Na primer, direktni prodavac može organizovati sezonske ili praznične rasprodaje.
 - **Davanje uzoraka.** Namera kod ove ponude je da proizvod u samom početku prodaje bude veoma brzo na raspolaganju većem broju potencijalnih potrošača. Najčešće se uzorci nude u sklopu realizacije modela kontinuirane prodaje.
 - **Vremensko ograničavanje ponude.** Sama formulacija ponude kao vremenski ograničene, primorava potrošača da svoju odluku o prihvatanju što pre donese. Obično je efikasnije da se ponuda veže za određeni datum, a ne izvesni period (npr. 10 dana). Neki časopisi uključuju mogućnost dobijanja poklona ili popusta, ukoliko se čitalac pretplati u određenom roku.
 - **Garancije.** Direktni prodavci ne mogu zamisliti nijednu ponudu bez nekog vida garancije. Najčešće se koriste garancije povraćaja novca, pri čemu se moraju jasno naznačiti rokovi za ostvarivanje ovog prava.
 - **Pojačavanje prodaje.** Cilj ovakve ponude je povećanje novčanog iznosa koji će potrošač potrošiti pri svakoj kupovini. Na primer, ukoliko se set knjiga prodaje za 2000 dinara, potrošač se može motivisati da kupi isti komplet u kožnom povezu za 3000 dinara.
 - **Sprovođenje nagradnih igara i takmičenja.** Često se dešava da direktni prodavac, u cilju izazivanja neke vrste uzbuđenosti ponudom, organizuje takmičenja ili lutrije, pri čemu mora voditi računa o pravnoj formulaciji ovih motivišućih elemenata.
- Ukratko, stvaranje ponude je proces koji kulminira kada potrošač prihvati uslove i počne da se ponaša onako kako je od njega direktni prodavac očekivao. Kreiranje ponude obuhvata elemente i nauke i umetnosti. Metodološke korake u postupku osmišljavanja i realizovanja ponude pruža nauka, a za maštovitost i suptilnost odgovorna je umetnost.

ZAKLJUČAK

Razumevanje i adekvatno reagovanje na zahteve i želje potrošača oduvek su bili osnova uspeha u izgradnji njihove lojalnosti. Očekivanja potrošača se brzo menjaju, a konkurencija postaje sve oštrija. Lojalan potrošač će pozitivno odgovoriti na svaku promenu strategije direktnog marketinga pod uslovom da dobije dodatne koristi od kupovine. On nije samo pasivan posmatrač, već i aktivan učesnik. Kupovina preko mehanizama direktnog marketinga eliminiše sve nedostatke klasičnog modela (gužva, parkiranje, redovi i nedostatak usluga). Prilikom komponovanja strate-

gije lojalnosti potrebno je voditi računa o ključnim koristima ciljnog tržišta. Permanentno obezbeđivanje ovih koristi je uslov za uspostavljanje lojalnosti. Lakoća uspostavljanja kontakta sa direktnim marketerom, pozitivno iskustvo u kupovini, poverenje u prodavce, brzina reagovanja prodavaca, atraktivna ponuda i cena su najbitnije pretpostavke lojalnosti. Upravljanje odnosima sa potrošačima, kao holistički proces, doprinosi boljem poznavanju njihovog odnosa prema preduzeću, što omogućuje generisanje više prihoda i ostvarenje većeg profita.

Reference:

1. Armstrong G., Kotler P. (2005), *Marketing: an introduction*, 7th ed., Prentice-Hall, New Jersey
2. Belch E. G., Belch A. M. (1998), *Advertising and promotion*, McGraw-Hill, Boston
3. Brassington F., Pettitt S. (2000), *Principles of marketing*, Second edition, Prentice Hall, London
4. Đorđević M. (2005), *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Kragujevac
5. Geller L. K. (1996), *The complete guide to profitable direct marketing*, The Free Press, New York
6. Kesić T. (2003), *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb
7. Kobs J. (1993), *Profitable direct marketing*, Sec. ed., NTC Business Books, Lincolnwood, New York
8. Nash E. (2000), *Direct marketing*, 4th ed., McGraw-Hill, New York
9. Roberts M. L., Berger P. D. (1989), *Direct marketing management*, Prentice-Hall, New York
10. Spiller L., Baier M. (2005), *Contemporary direct marketing*, Prentice-Hall, New Jersey
11. Stanković Lj. (2000), *Uključivanje potrošača u proces stvaranja vrednosti*, Monografija: Efikasnost transformacije preduzeća, Ekonomski fakultet, Niš
12. www.dpsdirectmail.co.uk (pristupljeno: 25. 11. 2009.)
13. www.customer.com (pristupljeno: 16. 06. 2010.)
14. www.loyaltymagazine.com (pristupljeno: 16. 06. 2010.)
15. www.marketingdirect.com (pristupljeno: 17. 08. 2010.)

Summary

Offer as a Creative Foundation of Direct Marketing

Milan Kocić, Vladimir Senić

Investments into communications mix are specific because besides significant financial resources it also involves creative marketing ideas that are a result of imagination and experience. However, the application of direct marketing communication mix is like „a cave on iceberg“. The visible aspect presented through promotional content is only a small part of the whole process including experts from different fields. The process of creation a new communication mix of direct marketing must fully use all the challenges posed by sophisticated technology. Direct marketing de-

picted by new technology (cable television, telemarketing and the Internet) can substantially increase the competitive advantage of enterprises in attracting their customer's attention and creating their loyalty as well. The companies use the mentioned media more frequently in order to create such offers that will lead towards strengthening loyalty of the existing customers, while simultaneously attracting those customers who were previously making purchases with our direct competitors.

Hence, an offer as a creatively designed marketing vehicle proposes a number of potential benefits to a client. However, the client will be able to claim those benefits only in the case when a customer takes action as suggested by a communicated message. Basically, those are “the rules of the game” that regulate relationship between company and client in direct marketing. Creating offers which guide the process of direct marketing is in the domain of customer relations management. Without an attractive offer, consumers will not create any type of measurable

response to a company and therefore relations with clients would never emerge. On the other hand, if a company fails to continuously follow client’s needs and wants, those engaged in direct sales will not be able to create adequate offers that would satisfy clients and motivate them to repeat purchases.

Key words: direct marketing, offer, communication mix, customer databases, customer loyalty

Kontakt:

Dr Milan Kocić

e-mail: milankocic68@yahoo.com

Ekonomski fakultet Kragujevac
Đure Pucara 3, 34000, Kragujevac

Dr Vladimir Senić

e-mail: vsenic@yahoo.com



Uzročno – povezani marketing kao win-win strategija

Saša Raletić, Predrag Radojević, Svetlana Mihić

Apstrakt: Subjekti na tržištu sve češće teže sinergetskom efektu koji se javlja kao posledica dobro sklopljenih partnerstava. Uzročno-povezani marketing zasniva se na direktnom partnerstvu između preduzeća i neprofitne organizacije i indirektnom partnerstvu između preduzeća i kupca, u cilju podrške nekog društvenog razloga, i kao takav predstavlja predmet ove analize. Uzročno-povezani marketing spada u marketing sa društvenim ciljem odnosno, predstavlja adaptaciju komercijalnog marketinga za programe uticaja na dobrovoljno ponašanje kupaca, koji će time unaprediti blagostanje društva. Cilj ove analize je da se prikaže uzročno-povezani marketing kao win-win situacija za sve učesnike razmene i društvo u celini. Rad će ukazati na koristi koje se ostvaruju putem uzrok-povezane marketing kampanje.

Ključne reči: uzročno-povezani marketing, koristi, win-win situacija

UVOD

Teško je definisati formu partnerstva koja odgovara svim okolnostima. Ključna karakteristika svih oblika partnerstva je da partneri zajedničkim aktivnostima ostvaruju ciljeve koje nisu bili u mogućnosti da ostvare samostalnim poslovanjem tj. sinergetski efekat. S obzirom na to, da je uzročno-povezani marketing oblik partnerstva specifičan po svojoj formi, obimu i vrsti partnera, on predstavlja *predmet* ove analize. Uzročno-povezani marketing u osnovi predstavlja direktno partnerstvo preduzeća sa trećim sektorom, odnosno konkretnom neprofitnom organizacijom, i indirektno partnerstvo preduzeća i kupca, pri čemu preduzeće može da deluje kao katalizator promena u zajednici. *Cilj* ovog rada je prikaz uzrok-povezanog marketinga kao forme partnerstva koja svim akterima i društvu u celini donosi koristi, odnosno kao win-win situacije. Ključni principi uzrok-povezanog marketinga, su ujedno i osnovni principi na kojima se zasnivaju sve forme partnerstva (Verghese, 2006, str.38): inegritet, otvorenost, iskrenost, uzajamno poštovanje, posvećenost, poverenje, zajednička vizija i uzajamna korist.

Varadarajan i Menon su još 1988. godine definisali uzročno-povezani marketing (Cause- Related Marketing -CRM) kao: „ponudu preduzeća kod koje se izdvaja određeni novčani iznos prodajne cene za određeni društveni cilj, kada se korisnici, putem svoje kupovine proizvoda/ usluge, uključuju u zadovoljenje organizacionih i individualnih ciljeva“ (Ross,Patterson, Stutts.,1992, str.93). Uzročno-povezani marketing se još može definisati i kao: „proces formulisanja i sprovođenja marketing aktivnosti koje karakteriše određeni doprinos za neki socijalni cilj, kroz uključivanje kupca u pružanje prihoda- u proces razmene“ (Simicic, Belliu, 2001, str.214). Uzročno-povezani marketing podrazumeva marketing sa društvenim ciljem odnosno „adaptaciju komercijalnog marketinga za programe uticaja na dobrovoljno ponašanje ciljne grupe, koja će time unaprediti svoje subjektivno blagostanje kao i blagostanje društva u celini“ (Parsons, MacLaran, 2009, str.163).

U Velikoj Britaniji je samo u 2003. godini 60 preduzeća uložilo 58 miliona dolara u različita društvena pitanja u preko 80 programa uzrok-povezanog marketinga (Farache, Perks, Wanderley, Filho, 2008, str.211). Navedena činjenica ukazuje da je uzrok-povezan marketing danas značajan oblik marketing aktivnosti.

Globalna kampanja „Jedno pakovanje=jedna vakcina” danas predstavlja najpoznatiji uzročno-povezani marketing program. Prema podacima UNICEF-a čak 128.000 beba iz zemalja u razvoju neće dočekati svoj prvi rođendan zbog oboljenja od tetanusa. Ova bolest je izlečiva već 70 godina, preventiva se vrši vakcinacijom, ali nažalost, u nekim zemljama nema dovoljno sredstava za njihovu kupovinu. Upravo zato, od 2006. godine kompanija „Pampers“ je sklopila partnerstvo sa UNICEF-om u globalnoj kampanji „Jedno pakovanje = Jedna vakcina“, sa ciljem da se pomogne u eliminaciji ove opasne bolesti. Za svako kupljeno specijalno označeno pakovanje sa nalepnicom „jedno pakovanje-jedna vakcina koja spasava život“, „Pampers“ donira 0,07 USD UNICEF-u za sredstva kojima se kupuju vakcine bebama čiji roditelji ne mogu da im ih priušte. Prema podacima UNICEF-a, od početka programa do danas, „Pampers“ je donirao preko 200 miliona vakcina širom sveta. U 2008. godini i Srbija se priključila ovom velikom humanitarnom projektu. Prošle godine, podaci su pokazali da je trud kupaca iz Srbije urodio plodom i da je donirano 726.826 vakcina. Bitka sa smrtonosnim tetanusom se nastavlja.

MARKETING MIKS UZROK-POVEZANOG MARKETINGA

Proizvodom se smatra ponašanje, stav ili ideja koja promovira skup koristi za pojedinca, odnosno društvo u celini. Glavni cilj je da se proizvod/usluga učini atraktivnim i korisnim za ciljnu grupu. Proizvod predstavlja sredstvo za društvene promene u složenim ekonomskim, socijalnim i političkim uslovima, što čini velik izazov. Proizvod uzrok-povezanog marketinga je često složeniji od „komercijalnog“ proizvoda, s obzirom na to da se zasniva na verovanjima, stavovima i očekivanjima kupaca. Takođe, može da zahteva značajan ustupak (npr. kupiti proizvod/uslugu lošijeg kvaliteta i/ili više cene samo zarad podrške nekog društvenog cilja tj. učestvovanja u CRM kampanji). Koristi koje se ostvaruju uzročno-povezanim marketingom ne mogu uvek biti neposredne ili direktne (npr. reciklaža i zaštita životne sredine). Prema Andreasen-u proizvod se u uzrok-povezanom marketingu može posmatrati u odnosu na tri dimenzije (Parsons E., MacLaran STR., 2009, str.168):

- osnovna ideja (tj. ideja, uverenje, stav),
- ponašanje (održivi ili pojedinačni akt),
- odgovarajući materijalni objekt ili usluga koji može da pomogne promeni ponašanja.

Pomenute dimenzije proizvoda uzročno-povezani marketing čine složenim. Pretpostavka je da su ljudi spremni da promene svoje ponašanje najčešće zbog sebe samih, zbog čega proizvod uzrok-povezanog marketinga treba personalizovati i kvantifikovati.

Troškovi se odnose na sve vrste troškova koje pojedinac snosi u cilju promene ponašanja uključujući i materijalne i nematerijalne troškove, dok se pod terminom „cena“ podrazumeva novčani izraz vrednosti robe ili usluga. Troškovi koji ne ulaze «cenu» a ulaze u «troškove» i značajni su za uzročno-povezani marketing su: ustupci kupaca, moguće psihološke nelagodnosti (npr. ako kupac podržava društveni cilj vezan za borbu protiv bolesti.), itd.

Mesto se odnosi na mesto distribucije fizičkog proizvoda ili usluge koji omogućava društvene promene. Programi uzrok-povezanog marketinga trebalo bi da obezbede lak i pogodan pristup proizvodima/uslugama koji u svom marketing miksu imaju i uzročno-povezani marketing.

Promocija je jedan od najizazovnijih aspekata uzrok-povezanog marketinga, zbog osetljive prirode društvenih pitanja (pomoć osobama sa invaliditetom, izgradnja sigurne kuće), težine identifikovanja ciljne grupe i prodiranja u njenu svest.

UZROČNO-POVEZANI MARKETING KAO WIN-WIN SITUACIJA

Uzročno-povezani marketing podrazumeva kompleksnu ekonomsku razmenu tj. direktno ili indirektno partnerstvo između preduzeća, kupca i neprofitne organizacije. Kako bi došlo do realizacije ovako složene razmene, sve tri strane moraju prepoznati svoju korist i dodati vrednost razmeni tj. ostvariti sinergijski efekat i načiniti win-win situaciju za sve učesnike razmene i društvo.

KORISTI ZA PREDUZEĆE

Archie Carroll je 1979. godine prvi uveo koncept da preduzeće treba da bude proaktivno u odnosu na svoje okruženje, čime je data osnova za dalji razvoj društveno odgovornog ponašanja preduzeća (Verghese, 2006, str.32). Društvena odgovornost može se definisati kao „svest preduzeća o društvenim potrebama i reagovanje na njih“ (Verghese, 2006, str.32) ili kao „društvena akcija preduzeća čiji je cilj da se zadovolje socijalne potrebe“ (Simcic, Belliu, 2001, str.207). Danas vizije, misije i strategije preduzeća podrazume-

vaju društveno-odgovorno poslovanje, s obzirom na to da ono obezbeđuje dugoročnu korist i predstavlja moćno oružje za sticanje konkurentnosti. Osnovna ideja je proširenje odgovornosti preduzeća i van internih interesa. „Preduzeće treba da donosi marketinške odluke uzimajući u obzir želje i dugoročne interese potrošača, zahteve zaposlenih u preduzeću i dugoročne interese zajednice“ (Kotler, Vong, Sonders, Armstrong, 2007, str.194). Pravi izazov za preduzeće je da se pridržava društveno odgovorne strategije, dok u isto vreme ispunjava obaveze prema akcionarima. Mada se društvena odgovornost preduzeća može doživeti kao apstraktni ideal, činjenica je da svakodnevne odluke koje se donose u preduzeću imaju posledice na društvo. Društvena odgovornost preduzeća može se smatrati nekom vrstom ugovora između preduzeća i društva u kome preduzeće posluje. Jedan oblik društvene odgovornosti tj. ugovorenog partnerstva između preduzeća i društva je i uzročno-povezani marketing. Uzročno-povezani marketing omogućava preduzeću da kombinuje dobrotvorne aktivnosti sa inovativnim tehnikama marketinga, čime se društveni cilj pretvora u strateški cilj preduzeća.

Uzročno-povezani marketing ima za cilj da poveže preduzeće sa društvenim ciljem radi stvaranja pozitivnih emocija i jačanje svesti o povezanosti preduzeća i cilja. Krucijalno je poznavati ciljno tržište, odnosno znati odgovor na pitanja da li postoji afinitet ciljnih tržišta prema razlogu koji preduzeće namerava da podrži i da li postoji dovoljan broj kupaca sa jakim afinitetom. Na primer, preduzeće „Sanitarium“ je izdvajalo 10 centi od prihoda od svake prodaje svog proizvoda Organic Simple Soy¹ - sojinog mleka za projekat očuvanja australijanske prašume. Projekat je organizovan u okviru Svetske fondacije za divlji svet. Povezujući proizvod od organskog sojinog mleka sa prašumama, preduzeće „Sanitarium“, je imalo za cilj da tokom vremena kod kupaca izazove pozitivna osećanja kada vide ili čuju ime proizvoda.

Pri kreiranju strategije za uzročno-povezani marketing neophodno je imati jasno izdiferenciran motiv preduzeća, da li je komercijalni ili altruistički. Od motiva preduzeća zavisi izbor neprofitne organizacije za partnera i celokupno kreiranje dalje strategije. Ako je motiv usmeren na sticanje profita, izabraće se partner najbolji za posao, međutim ako je motiv usmeren na dobrobit društva izabraće se partner najbolji za zajednicu. Tačno definisani ciljevi su bitini kako bi se na kraju efikasno mogao vrednovati rezultat. Dobar cilj treba da se izražava u merljivim pojmovima sa definisanim rokom. Na primer, da se za 20% poveća prodaja za 6 meseci. Prema nekim istraživanjima, kupci

imaju veću tendenciju prema malim novčanim iznosima koji se izdvajaju za neki društveni cilj na primer, 1/10 cene (Chang, Chen, Tseng, 2009, str. 364). Način praćenja kampanje, beleženje rezultata i plan javnog informisanja o realizovanim rezultatima je takođe, od krucijalnog značaja za uspešnost kampanje. Preduzeće ne može da se diferencira kroz kopiju već postojećeg društveno odgovornog ponašanja, već mora da bude originalno. Odnosno, uzrok-povezana marketing kampanja bi trebalo da bude: korisna, racionalna, merljiva, transparentna i originalna.

Iz više razloga i cinizam i skepticizam vezani za motiv i funkcionalnost uzrok-povezane marketing kampanje, su u porastu. Dok se cinizam karakteriše kao trajno i duboko uverenje, skepticizam je više situacioni. Budući da se na kupce skeptike može uticati javnim informisanjem, razumevanje nivoa skepticizma može značajno uticati na kreiranje uzrok-povezane marketing kampanje i strategije preduzeća.

Sve češća primena uzrok-povezanog marketinga je odraz povećane želje menadžmenta preduzeća da prati opipljive informacije, koje se tiču povratnih koristi od ulaganja. S obzirom na to da će za društveni cilj biti izdvojena novčana sredstva samo ukoliko potrošači kupe proizvoda/uslugu, koja u svom integrisanom marketing miksu ima i uzročno-povezani marketing, preduzeće ima mogućnost da precizno prati odziv na svoju kampanju. Takođe, uzročno-povezani marketing može biti način da se osveži slika o preduzeću, uz nov način društvenog doprinosa.

Pravilna primena uzrok-povezanog marketinga može biti sredstvo za postizanje dva tipa koristi¹ (Farrache, Perks, Wanderley, Filho, 2008, str.211):

- finansijskih:
 - povećanje prodaje,
 - povećanje tržišnog udela (učesća),
 - porast profita,
 - sticanje konkurentske prednosti,
 - povećanje cena akcija,
 - pristup tržištu kapitala i privlačenje investitora,
- nefinansijskih:
 - povećanje motivacije, produktivnosti i lojalnost zaposlenih,
 - privlačenje ciljnih potrošača i izgradnja lojalnosti potrošača,
 - povećanje vrednosti brenda,
 - porast ugleda (strategijske i dugotrajne imovine preduzeća),

¹ Mora se uzeti u obzir da stroga podela korisnosti na finansijske i nefinansijske nije moguća, s obzirom na to da nefinansijske koristi značajno utiču na finansijske i obrnuto.

- jačanje percepcije o društvene odgovornosti preduzeća u javnosti,
- diferenciranje proizvoda/usluga,marke,
- besplatna promocija, usmena propaganda i PR
- praćenje povratnih koristi od ulaganja.

Najvažnija korist od uzrok-povezanog marketing programa dešava se unutar samog preduzeća, u obliku porasta motivisanosti zaposlenih, povećanja entuzijazma, odanosti zaposlenih prema preduzeću. Tačnije, radi se o programu koji predstavlja moćan interni marketing alat koji implicira i efikasnije regrutovanje, zadržavanje i angažovanje talentovanih kadrova, jer su zaposleni motivisaniji ukoliko rade za društveno-odgovorno preduzeće.

Kompanija „Avon“ je kroz kampanju za istraživanje raka dojke pokazala mogućnost korišćenja uzrok-povezanog marketinga kao alatke za diferenciranje svog brenda od konkurentskih u svesti kupaca. To je za uzvrat dovelo do poželjnog efekta, uključujući i veću efikasnost drugih marketing napora, sposobnosti da se naplati veća cena, veći udeo na tržištu, veća lojalnost brendu i povoljniji tretman zainteresovanih strana kao što su država i investitori. U isto vreme, uzročno-povezani marketing pomogao je ovoj kompaniji da dostigne najviši rejting među društveno odgovornim kompanijama.

KORISTI ZA KUPCA

„Naši kupci su veoma osetljivi kada se radi o zaštiti okoline i socijalnim pitanjima. Žele da znaju da li čine prave stvari u socijalnoj sferi, ekonomiji i za zaštitu životne sredine“ (Siropolis., 1995, str.604). Danas kupac poseduje korisne informacije koje se pretvaraju u znanje, a znanje u profit, čime je kupac postao proaktivan društveni subjekt koji ima potencijal da se angažuje u skladu sa svojim verovanjima, stavovima i očekivanjima čime daje opipljiv doprinos društvu.

„Ljudi daju da bi dobili nešto za uzvrat. Drugim rečima, učestvovanje kupaca u uzrok-povezanom marketingu ne predstavlja transfer već transakciju. Ljudi daju da bi dobili reakciju, priznanje, rešili se društvenog pritiska ili se osećali brižnim“ (Kotler, 1982, str.183). Ovakav oblik transakcije jedan je od oblika prosocijalnog ponašanja putem kojeg kupci ostvaruju osećaj zadovoljstva u uzrok-povezanom marketingu.

Uzrok-povezana marketing kampanja može biti uspešna samo ukoliko kupci odgovore na ovu društvenu aktivnost preduzeća, odnosno kupe „društveno usmeren“ proizvod/uslugu. Osećaj afiniteta odnosno,

identifikacije kupaca sa društvenim razlogom je presudan faktor za uspešnost uzrok-povezane marketing kampanje. Ukoliko se kupac ne identifikuje sa društvenim ciljem neće imati potrebu ni da podrži njegov razvoj. Percepcija kupaca o motivu uzrok-povezane marketing kampanje preduzeća je sledeći faktor koji utiče na uspešnost njene realizacije. Percepcija je promenljiva individualna varijabla; pa se može smatrati da preduzeće samo želi da iskoristi uzročno-povezani marketing u komercijalne svrhe ili da doprinese društveno-dobrotvornoj svrsi. Kao rezultat, uzrok-povezana marketing kampanja može izazvati više različitih tumačenja motiva preduzeća. Na primer, „Reebok“ kampanja „Za ljudska prava, sad!“ od strane nekih kupaca može biti tumačena kao da „Reebok“ želi da promoviše ljudska prava, dok za druge može predstavljati pokušaj da poboljšaju prodaju svojih proizvoda. Veza između delatnosti preduzeća i vrste društvenog cilja koji se podržava je, takođe, bitan faktor odziva na kampanju. Jaka veza između delatnosti preduzeća (na primer, proizvodnja sportske opreme) i uzroka (sportski program za osobe sa invaliditetom), može poboljšati odziv na CRM kampanju. Ako se preduzeće bavi proizvodnjom mleka logično je da će usmeriti kampanju na smanjenje gladi a ne na promovisanje smanjenja konzumiranja alkohola.

Kupac godišnje koristi i do pet različitih brendova (Roberts, Ryan, 2005, str.87). Iako je kupac lojalan određenom brendu, dešava se da kupi i neki drugi brend. Lojalnost se najteže gradi na tržištu široke potrošnje. Razlozi su niski troškovi prebacivanja na drugi proizvod/uslugu, velika dostupnost različitih proizvoda/usluga, cena, promocije, itd. Prema istraživanjima, u uslovima homogenosi ponude, 84% Amerikanaca bi kupilo proizvod/uslugu čije je preduzeće kroz uzročno-povezani marketing povezano sa nekim društvenim razlogom, dok je u Australiji taj procenat nešto niži 83% (Roberts, Ryan, 2005, str.90). Odnosno, ako su cena i kvalitet slični, proizvod/usluga koja u svom marketing miksu ima integrisan i uzročno-povezani marketing, verovatno će biti izabran. To potvrđuje i istraživanje čiji rezultati prikazuju da jedna trećina Amerikanaca smatra da je posle cene i kvaliteta, odgovorna poslovna praksa preduzeća, u koju spada i uzročno-povezani marketing sledeći faktor koji ima uticaj na izbor pri kupovini (Svensson, Wood, 2007, str.237). Smatra se da društveno odgovorno ponašanje preduzeću može obezbediti konkurentsku prednost, međutim, istovremeno je uvreženo mišljenje da samo podrška nekog društvenog cilja nije dovoljna. Neophodno je da i drugi elementi marketing miksa budu atraktivni, čime društveno odgovorno

ponašanje predstavlja nadogradnju tj. „efekat oreola“ (Bloom, Hoeffler., Keller, Meza, 2006, str.51). U uslovima heterogenosti ponude, kupac treba da kompenzuje slabije karakteristike proizvoda/usluga ili višu cenu, zarad podrške društvenog cilja, kao primarne kategorije, ako želi da kroz uzročno-povezani marketing podrži društveni cilj. Odnosno, kupac treba da napravi ustupak. Međutim, većina kupaca se ipak ne odlučuje na ustupak. Kako bi kupac učestvovao u uzrok-povezanoj marketing kampanji u uslovim heterogene ponude, preduzeće bi trebalo da racionalizuje stepen ustupaka koje bi kupac trebalo da prihvati .

U skladu sa napred navedenim, koristi koje ostvaruje kupac učestvovanjem u uzrok-povezanoj marketing kampanji su:

- opipljiv doprinos društvenom cilju bez velikih ličnih troškova,
- osećaj zadovoljstva putem prosocijalnog ponašanja.

S obziromna to da programi uzrok-povezanog marketinga podrazumevaju učešće kupaca, programi treba da budu kreirani da motivišu kupce i da kupci prepoznaju svoju korist, čime deluju i menjaju sredinu u kojoj žive, u skladu sa svojim stavovima. Ipak, studije pokazuju da mnogi kupci nemaju volju odnosno, ne prepoznaju interes da učestvuju u programima uzrok-povezanog marketinga (Jordan, Quynn, 2001, str.223).

KORISTI ZA NEPROFITNU ORGANIZACIJU

Neprofitni sektor čine pojedinci i organizacije koji pomažu da društvo postane zajednica odgovornih članova orijentisanih prema sopstvenom napretku i blagostanju društvene zajednice kojoj pripadaju (Gašović, 2009, str.111). Poslednjih 10-15 godina se neprofitni sektor nije razvijao u pogledu novčanih sredstava niti broja volontera, međutim, produktivnost se znatno povećala i doprinela razvoju društva. Na primer, u Sjedinjenim Američkim Državama 80 miliona ljudi radi u dobrotvorne svrhe, što je u proseku svaki drugi čovek. Kada bi se oko 5 sati neplaćenog dnevnog rada u dobrotvorne svrhe naplaćivalo, plate bi iznosile oko 150 miliona dolara godišnje, što je 5% bruto nacionalnog proizvoda SAD-a (Druker, 2006, str.171).

Jedan od osnovnih ciljeva marketinga kao poslovnog koncepta je profit, iz čega proizilaze temeljne razlike shvatanja i funkcije marketinga u profitnim i neprofitnim organizacijama. Naime, neprofitne or-

ganizacije nisu usmerene prema ostvarivanju profita, nego prema koristima za društvenu zajednicu, zbog čega se smatraju „dobrim članovima društva“. Još se nazivaju i sektorom javnih organizacija tj. trećim sektorom. U skladu sa neprofitnim ciljevima, neki marketing postulati se moraju značajno prilagoditi specifičnostima neprofitnih organizacija. Takođe, marketing se može posmatrati kao mehanizam koji spaja one koji imaju neku potrebu s onima koji tu potrebu mogu zadovoljiti. Neprofitne organizacije nemaju dovoljno resursa (vremena, novca i kadra) kako bi same delovale na društvene probleme, zbog čega u okviru uzrok-povezanog marketinga kreiraju partnerstvo, razmenu direktno sa preduzećima i indirektno sa kupcima, čime uspevaju donekle da zadovolje svoje potrebe.

Najvažnije koristi koje ostvaruje neprofitna organizacija u lancu CRM partnerstva, su:

- ispunjavanje misije, vizije, realizacija ciljeva i zadovoljavanje potreba svojih korisnika.
- finansijska sredstva.

Neprofitna organizacija bi trebalo da se angažuje da informiše javno mnjenje o partnerstvu, razlogu sklapanja partnerstva, rezultatima, kako bi ostvarila što veću korist od partnersta. Smatra se da je uzročno-povezani marketing nastao podržavanjem kulturno-umetničkih neprofitnih organizacija od strane kompanije „American Express“ još 1982. godine tako što se 5 centi izdvajalo pri svakom korišćenju platne kartice. Kasnije se proširio i na druge sfere društvenog života. Nedavno je u Velikoj Britaniji potencijal marketinga sa društvenim ciljem priznat u državnom dokumentu o javnom zdravlju, koji govori o „društvenoj moći marketinga“ i „primeni marketinških alata na društveno dobro u cilju izgradnje javne svesti i promene ponašanja“ (Sargeant., Wymer, 2008, str.355).

KORISTI ZA DRUŠTVO

Društvo se može definisati kao „celokupnost odnosa ljudi prema prirodi i međusobnih odnosa ljudi“ (Aronson, Wilson, Akert, 2007, str.32). Odnos ljudi prema prirodi uglavnom je zasnovan na nastojanju ljudi za podčinjavanjem prirode sebi. Odnos među ljudima je znatno složeniji i obuhvata sve vrste odnosa od onih manje složenih i manje važnih, do vrlo složenih i najvažnijih. Društveni razvoj proizilazi iz shvatanja pokretačkih snaga razvoja ljudskog društva kao sastavnog dela shvatanja društva uopšte. Te su snage sadržane u razvoju proizvodnje, odnosno u razvoju njenih materijalnih snaga, koje dovode do nužne, od-

govarajuće promene u proizvodnim odnosima, a one zajedno dovode do daljih promena u svim ostalim područjima društva.

Uzročno-povezani marketing predstavlja jedno od sredstava koje doprinosi razvoju društva odnosno, društvenoj evoluciji, što predstavlja svako kretanje društva koje se odvija postupno, sporo i ne donosi velike, bitne promene. Prema ranije sprovedenim istraživanjima kupci najčešće imaju afinitet da doprinesu razvoju društva kroz podržavanje društvenih ciljeva kao što su: pomoć deci i osobama sa invaliditetom, podrška zdravstvenih istraživanja, smanjenje stope siromaštva, zaštita ljudskih prava i zaštita životne sredine (Farache, Perks, Wanderley, Filho, 2008, str.219). Takođe, kupci će pre podržati uzročno-povezani marketing kreiran na lokalnom nivou od kampanji kreiranih na nacionalnom ili globalnom nivou (Ross, Patterson, Stutts., 1992, str.96). Razlog je to što lokalni tip partnerstva omogućava preduzeću da se poveže sa specifičnim demografskim ili geografskim tržištem, kroz identifikaciju ciljnog tržišta sa društvenim ciljem.

Koristi koje ostvaruje društvo u celini putem podrške pojedinačnih društveno- kulturnih razloga kroz uzrok-povezanu marketing kampanju su:

- finansijska sredstva,
- rast svesti o konkretnom društvenom cilju,

Aktualizacijom kroz uzročno-povezani marketing društveni cilj dobija mogućnost da bude deo strateških ciljeva više preduzeća tj. da bude finansiran iz više izvora.

POTENCIJALNI RIZICI UZROK-POVEZANOG MARKETINGA

Pored svih svojih prednosti, uzročno-povezani marketing sa sobom nosi i određene rizike, posebno ukoliko se na pravi način ne razume njegova suština i njegovi dometi. Treba stupiti sa oprezom u kreiranje, implementaciju i kontrolu uzrok-povezanog marketing programa, imajući u vidu potencijalne rizike (Parsons, MacLaran, 2009, str.170):

- Osnovna kritika tiče se primenljivosti komercijalnog pristupa u društvene svrhe, odnosno, nemogućnosti poistovećivanja karaktera, uslova i zadatka društvenog i komercijalnog domena. Priroda odnosa između učesnika na tržištu se razlikuje od odnosa subjekata u socijalnoj sferi.

- Društveni faktori, kao što su javna politika, društvene norme i fizičko okruženje, ponekad predstavljaju skup ograničenja ljudskog ponašanja kao i zabranu promene ponašanja. Iz tog razloga, postoji mišljenje da se svi oblici marketinga sa društvenim ciljem mogu fokusirati uglavnom na individualne i kratkoročne promene.
- Bavi se veoma kompleksnim pitanjima, koja ne mogu da se reše jednim oblikom promene ponašanja.
- Uspešnost kampanje nije zagarantovana jer zavisi od reakcije kupaca. Novčana sredstva nisu poznata unapred već zavise od: razloga koji se podržava, afiniteta kupaca, kupčevih percepcija o motivu preduzeća, povezanost delatnosti preduzeća i društvenog razloga, proizvoda/usluge čijom kupovinom se podržava razlog, itd.
- Uticaj koji se stvara povezivanjem preduzeća i cilja u svesti potrošača je dvosmeran. Potrebna je decenija da se imidž izgradi a samo trenutak da se uništi. Negativan imidž preduzeća se može preneti na društveni cilj koji se podržava. Na primer, „Vojaska Spasa“, neprofitna organizacija koja prihvata zatvorenike sa Floride i odvika ih od narkomanije i krađe, je pre deset godina odbila 5 miliona dolara finansijskih sredstava od preduzeća „Tattersalls“ zbog lošeg imidža preduzeća (McDonald, 2004, str. 23). Ovakav čin je uticao na povećanje ugleda neprofitne organizacije. Takođe, ponekad se neprofitne organizacije povezuju sa rasipanjem prihoda, manipulacijom i agresivnim ubeđivanjem, što utiče na kreiranje negativne reputacije i smanjenu efikasnost pri ostvarenju cilja.
- Produžen kognitivni napor- kupac ima pristup brojnim informacijama, međutim vreme mu ne dozvoljava da iskoristi sve dostupne informacije. S obzirom na brzinu savremenog života, vreme za kupovinu je najčešće ograničeno.
- Ponekad nadležni smatraju da nije potrebno da preduzeće koristi više oblika marketing aktivnosti, odnosno da uzročno-povezani marketing može da zameni ostale promocijne aktivnosti.
- Troškovi kreiranja, implementacije i kontrole uzrok-povezane marketing kampanje često su veći od ostvarenih koristi.
- Korporativni sukobi- mogu nastati konflikti između preduzeća koje pokreće uzrok-povezanu kampanju i neprofitne organizacija kojoj su namenjena sredstva.

ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje u marketing konceptu odnosi se na obavezu subjekta da uveća svoj pozitivan uticaj, odnosno što više smanji negativno delovanje na društvo. Marketing sa društvenim ciljem predstavlja jedan od oblika društvene odgovornosti čija je svrha primena alata, tehnika i modela iz marketinga u komercijalne svrhe u socijalne sfere. Sprovodi se u cilju dobrovoljne promene ponašanja ciljne grupe koja će time unaprediti svoje subjektivno blagostanje kao i blagostanje društva u celini.

Uzročno-povezani marketing predstavlja jedan od oblika marketinga sa društvenim ciljem, i predstavlja kompleksno partnerstvo između preduzeća, kupca i neprofitne organizacije zarad unapređenja određenog društvenog razloga. Svoju funkciju tj. podršku nekog društvenog razloga ostvaruje samo ukoliko svi partneri prepoznaju svoju korist i time dodaju vrednost razmeni tj. doprinesu društvu u kome žive kroz realizovani sinergetski efekat. Preduzeće partnerstvom ostvaruje: povećanu motivaciju zaposlenih, lojalnost potrošača, diferencijaciju na tržištu, povećanje prodaje svojih proizvoda/usluga, profit, jači imidž i ugled kao i besplatnu promociju, usmenu propagandu.

Ispunjenje svoje misije, vizije, ciljeva, zadovoljenje potrebe svojih korisnika i finansijska sredstva jesu koristi koje ostvaruju neprofitne organizacije primenom uzročno-povezanog marketinga. Kupac kroz uzročno-povezani marketing, bez dodatnog troška, deluje prosocijalno, tj. pomaže drugima, društvu u kome živi što ga čini zadovoljnim dok su rast svesti o konkretnom društvenom cilju i finansijska sredstva koristi koje direktno dobija podržani društveni cilj odnosno, društvo.

Pozitivne karakteristike uzrok-povezanog marketinga upućuju na zaključak da njegova primena obezbeđuje win-win situaciju za sve učesnike razmene, kao i za društvo u celini. Potencijalni rizici i koristi uzrok-povezanog marketing programa su mnogo veći od rizika i koristi standardnih marketinških aktivnost, s obzirom na to da se, prvi pomenuti, bavi emocijama kupaca i drugih interesnih grupa.

Saosećanje prema društvu kroz uzročno-povezani marketing je marketing strategija koja može biti visoko nagrađena. Uzročno-povezani marketing danas predstavlja rastući globalni trend, odnosno marketing aktivnost koja pruža mogućnost velikih pozitivnih društvenih promena Srbije. Međutim, na našim prostorima prvo se mora izgraditi poverenje u društvenodobrotvorne aktivnosti kao što je uzrok-povezanog marketinga.

SLIKA 1. Uzročno-povezani marketing kao win-win situacija



Reference

1. Aronson, E., Wilson, T.D., Akert, R.M., (2007), *Socijalna psihologija*, 4. izdanje, Mate, Beograd
2. Bloom, P.N., Hoefler, S., Keller, K.L., Meza, C.E.B. (2006), „How Social-Cause Marketing Affects Consumer Perceptions“, *MIT Sloan management review*, Vol.47, No. 2, pp. 49-55.
3. Chang, H.S., Chen, T.Y., Tseng, C.M (2009), „How Cause Related Marketing Influence Customer Value in Banking Industry?“, *Contemporary Management Research*, Vol.5, No. 4, pp.343-368.
4. Drucker, P. (2003), *Moj pogled na menadžment*, Asee books, Novi Sad
5. Farache, F., Perks, K.J., Wanderley, L.S.O., Filho, J.M.S. (2008), „Cause-related marketing: Customers perceptions and benefit for profit end non-profit organisations“, *Brasilian Administration Review*, Curitiba, Vol.5, No.3, pp.209-221
6. Gašović, M. (2009), „Teoriske pretpostavke primene marketinga u neprofitnim organizacijama“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol.9, No. 5, p.111-115.
7. Jordan, R., Quynn, K.L. (2001), *Invest in Charity*, Johan Wiliy & Sons, Inc., Boston
8. Kotler, F. (1982), *Marketing neprofitnih organizacija*; Prentice-Hall, Inc
9. Kotler, F, Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G. (2007), *Principi marketinga*, 4. evropsko izdanje, Mate, Beograd
10. McDonald, H. (2004), „Cause related marketing - can it work for the arts?“, Australian goverment, http://www.australiacouncil.gov.au/research/arts_marketing/fund_development/cause_related_marketing_-_can_it_work_for_the_arts, pristupljeno:5.08.2010.
11. Meler, M. (2003), *Neprofitni marketing*, Ekonomski fakultet, Osjek
12. Parsons, E., MacLaran, P. (2009), *Contemporary Issues in marketing and customer bihaviour*; Butterworth Heinnean-Elsevier Science, Department in Oxvord, UK
13. Roberts, M., Ryan, M.M. (2005), „The Influence of Cause-Related Marketing on Purchase Behaviour“, *Australian and New Zealand Marketing Academy- VII Conference: Corporate Resposibility*, p.87
14. Ross, J.K., Patterson, L.T., Stutts, M.A (1992), „Customer perception of organizations that use cause-related marketing“ *Journal of Academy marketing Science*, Vol.20, No.1, pp.93-97.
15. Sargeant, A., Wymer, W., (2008), *The Routledge Companion to Nonprofit Marketing*, Routledge, Canada
16. Simcic, P. Belliu, A. (2001), „Corporate social responsibility and cause related marketing“, *Internacional Journal of Advertising*, Vol.20, No.2, pp.207-222.
17. Siropolis, N.C. (1995), *Menadžment malog preduzeća*, 8. izdanje, Mete, Zagreb
18. Svensson, G, Wood, G. (2007), „Cause related marketing – commercialism or altruism: Finding the balance?“, *Int. J. Electronic Customer Relationship Management*, Vol. 1, No.3, pp. 231-241.
19. Verghese, A.K. (2006), „Partnerships and Cause Related Marketing: Building brands for the future“, *ICFAI Journal of Brand Management*, Vol.3, No.1, pp. 30-42. http://www.unicef.org/media/media_55913.html, pristupljeno: 20.08.2010.

Summary

Cause-Related Marketing as a Win-Win Strategy

Saša Raletić, Predrag Radojević, Svetlana Mihić

Subjects present in the market tend to achieve synergetic effect by well-established partnerships more often. Cause-related marketing based on the direct partnership between companies and nonprofit organizations and indirect partnership between the company and the customer, in order to support a social cause, is as such the subject of this analysis. Cause-related marketing is a manifestation of social-cause marketing and the adaptation of commercial marketing tailored for the programs that influence

the voluntary behavior of customers, which will enhance well-being of society. The aim of this analysis is to present cause-related marketing as a win-win situation for all participants in the exchange and in the community. The outcome of the analysis are benefits realized by means of ListeRead phonetically cause-related marketing campaigns.

Keywords: cause-related marketing, utility, win-win situation

Kontakt:

Saša Raletić

Ekonomski fakultet Univerziteta u Novom Sadu
Segedinski put 9-11, 24000 Subotica
E mail: rsasaca@hotmail.com



Odnosi sa javnošću i etika

Milan Bajić

Rezime: Ciljevi koji su postavljeni u ovom radu mogu se definisati kao analiza različitih primera primene odnosa sa javnošću u praksi i evaluacija nivoa zastupljenosti etičkih principa u toj praksi. Odnosi s javnošću (engl. public relations) predstavljaju set aktivnosti koje nalaze široku primenu u svim segmentima života i rada u društvu. Odnosi s javnošću, kao specifičan oblik komuniciranja, podrazumevaju usmerenost organizacije na javnost sa ciljem izgradnje pozitivnog stava i imidža. Javnost očekuje profesionalno i tačno iznošenje činjenica, ali imidž odnosa s javnošću kao profesije je često nepravedno negativan zbog neprofesionalnog i neetičkog postupanja pojedinaca u okviru struke. U praksi su česte pojave da se etika u odnosima s javnošću smatra oksimoronom. Etičko mišljenje stručnjaka u odnosima s javnošću kreće se od Biblijskog stava "sve što želite da ljudi čine vama, činite i vi njima" (Matej 7:12) do profesionalne odanosti kompaniji ili organizaciji za koju rade. Zbog prevencije i sankcionisanja neetičkih pojava važno je postaviti pravila u vidu kodeksa prema kojima će stručnjaci iz oblasti odnosa sa javnošću podesiti svoja ponašanja.

Ključne reči: odnosi s javnošću, etika, upravljanje odnosima s javnošću, upravljanje etikom.

UVOD

Odnosi s javnošću planiraju se kao neprekidna aktivnost da se uspostave i održe dobri odnosi i međusobno razumevanje između organizacije i njene publike: kupaca, zaposlenih, deoničara, trgovine, dobavljača, vlade i društva u celini (The Institute of Public Relations, 1984). Zbog velikog broja informacija globalne društvene koncepte karakterišu međusobno nerazumevanje, nedostatak shvatanja i suprotnosti. Razlog čestih kriza i konflikata nalaze se u činjenici da se nedovoljno komunicira na adekvatan način. Jedan od bivših predsednika Američkog društva za odnose s javnošću (Public Relations Society of America, PRSA), Patric Jackson, tvrdi je osnovna funkcija odnosa sa javnošću izgradnja i poboljšanje opštih međuljudskih odnosa (Broom, Tusker, 1989, 39-40). U praksi su izraženi pogrešno definisanje odnosa s javnošću i primena određenih koncepata, tehnika i taktika.

Odnosi s javnošću podrazumevaju usmerenost organizacije na javnost sa ciljem izgradnje pozitivnog stava i imidža. Primenom aktivnog koncepta odnosa s javnošću menadžment organizacije nastoji da stvara pozitivnu sliku o organizaciji i da informiše javno mnjenje o delatnosti organizacije i njenim proizvodima ili uslugama (Bajić, 2010, str. 336). Organizacija mora kontinuirano sprovoditi aktivnosti odnosa sa javnošću usmerene ka velikom broju predstavnika zainteresovane publike.

Odnosi sa javnošću podrazumevaju strateški proces koji obuhvata suptilne i dalekosežne aspekte i obuhvata istraživanja i analize, određene politike, programe, komuniciranje i povratne veze sa brojnim predstavnicima javnosti. U praksi se uočavaju različite aktivnosti i koncepti odnosa sa javnošću koji se ogledaju u aktivnostima savetovanja potrošača ili menadžment struktura i kreiranja i plasiranja poruka posredstvom različitih kanala komuniciranja.

The American Heritage College Dictionary definiše odnose s javnošću kao „nauku o utvrđivanju i promociji poželjnih odnosa s javnošću, metode i aktivnosti koje se upotrebljavaju kako bi se ostvarili željeni odnosi“ (Cultip, Center, Broom, 2003). Odnosi s javnošću služe organizacijama da predvide i odgovore na orepoznata mišljenja javnosti i nove vrednosti i životne stilove, ali i da izazovu promene u privrednom i opšte društvenom okruženju.

U praksi su pojedine nacionalne i međunarodne organizacije različito definisale odnose sa javnošću. „Odnosi s javnošću namjerni su i planirani

u cilju ostvarivanja i održavanja obostranog razumevanja između organizacije i njene javnosti“ (Engleski institut za javno mnjenje).

Nemačko društvo za odnose s javnošću definiše ovaj koncept kao, „svestan i legitiman napor ostvarivanja razumijevanja, uspostavljanja i održavanja poverenja između javnosti na osnovama istraživanja.“ Na svetskoj skupštini za odnose s javnošću (World Assembly of Public Relations) održanoj u Mexico Cityju 1978. predložena je sledeća definicija: „Praksa odnosa s javnošću je sposobnost i društvena nauka koja analizira trendove, predviđa posledice, savetuje menadžment organizacije i primenjuje planirane programe i akcije u interesu organizacije i brojne javnosti“. Definiciju su prihvatile 34 nacionalne organizacije za odnose s javnošću.

Svetski naučnik iz oblasti odnosa s javnošću Rex Harlow (Harlow, 1976) prikupio je 472 definicije ovog pojma nastale u periodu od 1900. do 1976. godine. Njegovo istraživanje je imalo za cilj da identifikuje odnos teorijskog određenja odnosa sa javnošću i njihove praktične primene. Sam Harlow definiše odnose sa javnošću kao “posebnu funkciju upravljanja koja pomaže u ostvarivanju i održavanju dvosmerne komunikacije, razumijevanja, prihvatanja i saradnje između kompanije ili organizacije i javnosti“. U ovom smislu odnosi sa javnošću podrazumevaju upravljanje problemima ili temama, doprinose stalnom informisanju menadžmenta o javnom mnjenju i podrazumevaju odgovornost zaposlenih. Deuschl (2006) definiše odnose s javnošću kao funkciju menadžmenta „koja koristi dvosmernu komunikaciju u opštem interesu da utiče na javno mnjenje sa ciljem da pridobije naklonost i razumevanje za svoju organizaciju“.

Karakteristika svih navedenih definicija je shvatanje upravljanja odnosima s klijentima kao automatizacije horizontalno integrisanih poslovnih procesa koji uključuju delove preduzeća u direktan odnos s klijentima (prodaja, usluge i službe podrške) koristeći pritom različite međusobno povezane kanale (Peelen, 2005., p. 3).

EVALUACIJA ETIKE U U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Reč etika ima koren u grčkoj reči ethos koja označava običaje, ponašanje ili karakter. Etika je nauka koja se bavi društvenim vrednostima i pravilima koje pojedinac ili društvo kao celina smatra poželjnim. Teoriju karakteriše sadržaj pravila koja usmeravaju ljude u odlučivanju šta je ispravno ili neispravno u odre-

đenim situacijama, u odlučivanju kako biti moralno prihvatljiv. Sama etika ima ključnu ulogu u procesu vođenja. Vođenje podrazumeva da pojedinci imaju uticaj na ostale ljude, a uticaj diktira i veliku etičku odgovornost stvaranja etičkog ambijenta u organizaciji za vrednosti i ideale.

Etika kao filozofska disciplina koja proučava načela moralnog delovanja pojedinca i etičkog ponašanja bavi se ispitivanjem ovih pitanja i u okviru organizacije, čime značajno utiče na njihovu profitabilnost. Etika postavlja pravila i kodekse poslovnog ponašanja u skladu sa opštim pravilima i zakonima ponašanja. U današnje vreme značajno je pitanje delovanja po etičkim principima, te globalno i regionalno poslovanje karakterišu nova značenja. Neetičnost u poslovanju je pojava koja je globalno prisutna, a po nekim mišljenjima i direktni uzrok za globalnu recesiju. Savremene koncepte karakterišu etički kodeksi i razvoj politike društvene odgovornosti organizacije, a etika u strategiji zauzima značajno mesto, što označava postojanje svesti o važnosti etike i procesa koji će stvoriti osnove za razvoj poslovno etičnog ponašanja i poštovanja zakona. Danas savremene koncepte karakteriše ravnoteža između načela profitabilnosti i etičnosti koja obezbeđuju perspektivu rasta i razvoja organizacija ili preduzeća. Kodeks poslovne etike sadrži ugrađene kontrolne mehanizme koji odražavaju „životnu“ snagu i važnost, značajne za korporativnu kulturu i osnovne korporativne vrednosti.

Interes za etičnost u poslovanju javio se u globalnim okvirima između šesdesetih i sedamdesetih godina prošlog veka u SAD i razvijenim zemljama Zapadne Evrope. Neetičnost proizilazi iz poslovne prakse, različitih i neusklađenih interesa pojedinca i ciljeva preduzeća, ciljeva preduzeća i ciljeva društva. Danas pitanje mogućnosti ispravnog delovanja, na osnovama etičkih načela, globalno i regionalno dobija novo značenje i važnost. Savremeni koncepti menadžmenta preduzeća podrazumevaju donošenje profesionalnih kodeksa poslovanja. Ključnu ulogu za promociju i ostvarivanje etičnosti u poslovanju imaju upravo menadžeri koji svojim primerom podstiču i razvijaju korporativnu etičku odgovornost.

Na samom početku analize teorije i prakse poslovne etike može se postaviti pitanje : „Da li je etičnost samo moralni problem ili i ekonomski i čak društveni?“. Mbogi menadžeri, naime, nisu sposobni da odgovore na osnovne etičke dileme i probleme, a sam nedostatak etike usporava i blokira privredni rast. Uspešna svetska i domaća preduzeća su, međutim, svesna da na turbulentnom i zasićenom tržištu, po-

slovna etika obezbeđuje rast i razvoj uz efikasnost i produktivnost.

Prva istraživanja iz ove oblasti pojavila su se u razvijenijim zemljama sedamdesetih godina prošlog veka etike upravljanja u korporacijama. Istraživanja se odnose na poslovne sive zone koje karakterišu različita shvatanja o etici u poslovanju i etičkom odnosu potrošača i menadžera. U brojnim radovima proučava se ponašanja potrošača u različitim zemljama upoređivanjem njihovih etičkih uverenja i ideologije (Al-Khatib, Vitell, Rawwas, 1997, str. 750-767). Istraživanja percipiranog značaja etike i društvene odgovornosti ukazuju preduzećima na razlike među potrošačima u različitim zemljama koje nastaju zbog razlika u kulturi, ekonomskom okruženju, etičkoj klimi i drugim demografskim individualnim karakteristikama (Singhapakdi, Karande, Vitell, 2001, str. 133-152). Većina dosadašnjih studija odnosi se na društveno-ekonomske i političke razlike, koje utiču na etično ponašanje potrošača. Novije studije bave se i verskim pitanjima koja utiču na etičko ponašanje potrošača hrišćana, muslimana ili budista (Cornwell, Cui, Mitchel, Schlegelmilch, Dzulkiffee, Chan, 2005, pp. 531-546).

Etiku u savremenim tržišnim uslovima karakterišu različite etičke strategije i kultura u različitim zemljama. Imajući u vidu svoje specifične karakteristike kompanije formiraju i promovišu svoje marketing etičke kodekse. Marketing etika podstiče marketing filozofiju organizacije i uspostavlja standarde menadžmenta. Etika može podrazumevati podržavanje principa, vrednosti i standarda profesije.

Značaj etike ističe časopis Fortune, kroz podatak da od 500 kompanija na listi časopisa, njih 90% ima etički kodeks.¹ Časopis Fortune, bavi se pitanjima kao što su sukob interesa i konkurencija, mito, pokloni i slično. Japanske kompanije su poznate po tvrdom etičkom kodeksu. Tako Nissan zabranjuje svim zaposlenima primanje bilo kakvih darova od poslovnih partnera. Etički koncepti podrazumevaju više od zakonske regulative oni obuhvataju sve poslovne odluke i aktivnosti organizacija.

Zakonskim propisima ne mogu se predvideti u praksi sva ponašanja koja za pojedince predstavljaju veliki izazov. Najčešće se određeni zakoni odnose na sankcionisanje neetičkog ponašanja u praksi koje stvara ogromne društvene posledice. Marketing etičko ponašanje je rezultat međunarodnih vrednosti koje

čine lične etičke i poslovne vrednosti organizacije, države i uticajnih društveno-ekonomskih grupa. Društvenu marketing etiku formira dominantna kultura koja je najčešće nametnuta od strane uticajnih društveno-ekonomskih grupa. Etika marketing stručnjaka rezultat je ličnih vrednosti i uverenja koja su rezultat interakcije pojedinca sa okruženjem i predstavljaju set prihvaćenih društvenih stavova sa ličnim karakteristikama (Bajić, 2010).

Danas je glavni etički problem objektivnost, jer kao izgovori navode nepostojanje opšte važećih ili obavezujućih normi i dozvoljenost svih sredstva koja doprinose ostvarivanju ciljeva (Born, 1999., p. 239). Uslovno sporazumna etika podrazumeva usklađene ciljeve i motive zasnovane na profitu i vrednostima drugih orijentacija koje pomažu stvaranje poverenja i saradnje među ljudima. Danas je u fokusu razmišljanja odgovor na pitanje da li je moguće stvoriti poslovni etos u uslovima globalizacije i primene novih koncepata u marketingu.

Postoje potrebe za uspostavljanjem minimalnog vrednosnog koncenzusa, na zajedničkim humanim i etičkim vrednostima, do kojih će se u budućnosti doći veoma teško. Amoralna poslovna ponašanja zanemaruju činjenicu da su stvarni poslovni odnosi, do određenog stepena, već uslovljeni moralnim očekivanjima sadržanim u zakonu, pravilima profesije, organizacionim dogovorima i društvenim normama. Marketing etiku karakterišu konkretni konflikti, kultura, društvene vrednosti, norme, identitet i predstava o dobrom životu. Moralne problematične poslovne situacije često se smatraju etičkim dilemama kada se postavlja pitanje hoće li učinjeno biti pravedno i jednako dobro za sve strane čime se treba ponositi i hvaliti. U poslovnoj praksi suočeni smo sa nepoželjnim i problematičnim situacijama koje narušavaju ugled organizacije, marketinga i marketing stručnjaka. Uspešne organizacije imaju definisanu etičku strategiju na dugoročan period, za razliku od neposlovnih i neetičkih koje na tržištu gube poslovni imidž. Marketing suočen sa etičnom dilemom na raspolaganju ima određene moralne filozofije koje se odnose na utilitarizam i etički formalizam.

Utilitarizam je filozofija koju su razvili u 19. veku filozofi Jeremy Beneth i John Stuart Mills. Prema tom pristupu odluke se donose isključivo na temelju koristi ili posledica, moralna odluka je ona koja donosi najveće dobro za najveći broj ljudi ili najmanje zla, odnosno stvara najveću razliku u odnosu dobrog prema lošem (Daft, 2006, p. 159). Organizacija koja primenjuje marketing filozofiju u procesu donošenja odluka razmotriće efekte mogućih opcija prilikom reša-

¹ Fortune je svetski poslovni časopis pod izdanjem Time Inc. Fortune/Money Group. Osnovan je 1930, u javnosti je najpoznatiji zbog godišnjeg izvještaja o kompanijama koje najbolje posluju u svetu.

vanja problema i odabrati onu koja čini zadovoljstvo najvećeg broja ljudi ili potrošača. Primenom etičkog koncepta menadžment se nastoji da poveća dobre i minimizira loše posledice svog delovanja na okruženje. Etičke odluke zasnovane su na kriterijumima koji omogućavaju da rezultat ostvaruje najveću moguću razliku između dobra i lošeg (Shaw, 1991, p.49).

Etički formalizam definiše posebna pravila ponašanja u skladu opšte prihvaćenim pravilima bez obzira na mogući rezultat (Brady, 1990, pp. 4-6). Metodu procenjivanja karakterišu povređena prava pojedinca ili opšta etička pravila. Prema kategoričkom imperativu Immanuela Kanta, ponašanje treba da proizilazi iz osnova koje svakome omogućavaju barem načelno ponašanje i delovanje na osnovu razloga za koje bi osoba koja odluči želela da ih koriste i drugi (Ferrell, 1985, p.90). Koncept etičkog formalizma konzistentan je sa slobodom izbora potrošača i prava na informisanost.

ODNOSI S JAVNOŠĆU I ETIKA

Odnosi sa javnošću smatraju se često korporativnom savesti koja podrazumeva poslovnu etiku, socijalnu, moralnu i društvenu odgovornost. Prvi etički kodeks donelo je Američko društvo za odnose s javnošću (Public Relations Society of America Code of Ethics - PRSA) 1954. godine, a kodeks se redovno revidira od 1988. godine (PRSA, 2008). Kodeks sadrži profesionalne standarde za odnose s javnošću, koji se odnose na ponašanje članova, edukaciju i standarde za upravljanje odnosima s javnošću.

Tokom poslednjih pedeset godina, razvijeno je nekoliko teorija odnosa s javnošću i odgovarajućih modela donošenja odluka. Modeli su stvoreni u SAD-u u zemlji gde je i počelo uspostavljanje modernih odnosa s javnošću. U razvijenim društvima na potrošače se vrši veliki uticaj putem medija uz korišćenje raznih vidova promocije, pa time i konkretno odnosa sa javnošću. Poslednjih godina nekoliko modela razvijeno je u Australiji. U pojedinim Evropskim zemljama istraživana je primena etičkih principa u odnosima sa javnošću, koji su znatno slabije zastupljeni (van Betteke, Verčić, 2005., str.179-191). U teoriji i praksi najčešće se spominju četiri teorije, pristupi i modeli:

- teorija odgovornog zastupanja,
- pristup prosvetljenog ličnog interesa referenta,
- model dvosmerne komunikacije,
- model suparnički- neprijateljski.

Svaka od ovih teorija poseduje različite karakteristike i sadrži različite zahteve za etičku praksu odnosa s javnošću. Teorija odgovornog zastupanja čiji su autori Fitzpatrick i Gauthier, tvrdi da je najbolji način sprovođenja etike u odnosima s javnošću putem profesionalne odgovornosti stručnih pojedinaca (Fitzpatrick, Gauthier, 2001. pp.193-212). Pristup prosvetljenog ličnog interesa referenta predlaže posvećenost kao osnovu za preuzimanje komunikacionih aktivnosti. Model dvosmerne komunikacije razvio je James Gruning, jedan od najvećih svetskih teoretičara odnosa s javnošću (Gruning, 2000, pp.23-48). Gruning smatra da je model dvosmerne komunikacije najbolji za primenu etičkih principa. Osnovu njegove teorije čini:

- saradnja i zajednički rad sa drugima kao ključna vrednost u donošenju etičkih odluka,
- proces dijaloga sa različitim ljudima, kroz slušanje i raspravljanje,
- stav da će dijalog dovesti do najboljeg rezultata za obe strane čak i ako ne dobiju ono što su u startu želele same za sebe.

Suparnički/neprijateljski model čiji su kreatori Barney i Black podrazumeva izvođenje najnačajnijih zaključaka upoređivanjem suparničkih ili konkurentskih odnosa sa javnošću (Barney, Black, 1994., pp.233-248). Po nekim autorima modeli se mogu svesti na model dijaloga i model odgovornog zastupanja (Bowen, 2007) Habermas smatra dijalog najnačajnijim i etičkim jer omogućava šanse za obostrani doprinos (Habermas, 1984). Koncept dijaloga kao etičke osnove, odnos s javnošću definiše kao upravljanje međuljudskom dijalektikom, i treba ga posmatrati kao stalni proces razumevanja i sposobnosti za rešavanje etičkih dilema kroz zajedničko stvaranje istine (Perason, 1989., p.177).

Jedan broj teoretičara posmatra odnose s javnošću kao zastupanje ili zagovaranje, u smislu da sama organizacija može najbolje definisati činjenice za određena pitanja i uveriti javnost da ih razume i da se složi sa njima. Metoda zagovaranja se vrlo slabo zasniva na lojalnosti prema klijentima i istini.

U savremenoj praksi primenjuju se tri koncepcije odnos s javnošću: jednosmerna, dvosmerna i proširena dvosmerna. Jednosmernu karakteriše koncept odnosa s javnošću u formi propagande i publiciteta. Dvosmernu koncepciju karakterišu komukacijska razmena, reciprocitet i obostrano razumevanje. Prošireni dvosmerni koncept podrazumeva prilagođavanje organizacije kroz savetodavno upravljanje i korektivne akcije.

Karakteristika etičkih kodeksa je da nisu univerzalni jer se ne može pretpostaviti da pojedinac, bez obzira na situaciju i kulturu, poštuje iste etičke standarde. U praksi je teško uskladiti brojne interese javnosti sa interesima organizacije ili kompanije. Etički kodeksi moraju imati značajnu ulogu u komunikaciji jer neetička komunikacija ove vrste nije tako uočljiva kao lažno oglašavanje. Korišćenjem reči na određeni način sposoban profesionalac može uticati na javnost i na promenu ponašanja i očekivanja. U društvu, marketing odnos s javnošću značajan je za oblikovanje mišljenja, pa je otud važno poštovanje etičkih kodeksa kao obveza prema društvu.

Promocija predstavlja proces pomoću kojeg organizacije informišu potrošače direktno ili indirektno o ponudi i svojim aktivnostima. U procesu te komunikacije postoje rizične okolnosti koje mogu dovesti do pojave etičkih problema u raznim oblicima. Najčešći je pogrešna i zbunjujuća poruka, koja vodi do neadekvatnih i kasnije, neispunjenih očekivanja potrošača.

Neetička komunikacija kroz propagandu može izneveriti poverenje kupaca u preduzeće. Propagandne zloupotrebe karakterišu preterivanja, otvorene neistine o proizvodima i namerno izostavljanja činjenica. Preduzeća koja se neetično ponašaju u procesu propagande rizikuju da ih potrošači ignorišu. Tržišno je prisutan problem propagandne zloupotrebe koji karakteriše dvosmislen stav i pogrešno upotrebljavanje pojmova i reči na osnovu kojih potrošači nisu sigurni u svoje stavove.

Nejasne i nedefinisane poruke za potrošače ostaju veliki izazov i etički društveni problem u procesu propagande. U različitim zemljama karakteristične su navike potrošača prehrambenih proizvoda i njihovih verskih uverenja koja su osjetljiva na neetična ponašanja preduzeća. Svako preterivanje u propagandnim porukama, uveravanje u neistine ili bilo kakve obmane potrošača teške su povrede etike (Kent, 2005, pp. 430-440). U promociji proizvoda preduzeća često iznose netačne činjenice sa namerom skrivanja važnih podataka i iznošenja poruka sa nejasnim i dvosmislenim stavovima.

Neetično ponašanje karakteristično je u praksi korišćenjem ženskog tela na etički neprimeren način. Iako korišćenje apela koji se odnosi na seks u promotivnim kampanjama ume biti vrlo efikasno, postavlja se pitanje o tome šta, na koji način i u kojim sredinama treba na taj način promovisati

Neetički postupak podrazumeva i korišćenje dece u promociji proizvoda koji nisu namenjeni njima već odraslima, sa naglaskom u poruci na ljubav prema najmlađima. U pojedinim zemljama propagandne

poruke koje su usmerene prema najmlađima zakonom su kontrolisane i ograničene. U okviru programa evropske borbe protiv gojaznosti, Coca Cola, Pepsi i drugi proizvođači bezalkoholnih pića u 2006. godini dogovorili su se da će okončati kampanju usmerenu na decu.

Neetički komunikacioni miks postaje veliki problem u mnogim zemljama jer ga nije lako utvrditi i time zakonom nije zabranjen. Za javnost se postavlja pitanje: gde je granica kada se potrošači obmanjuju?

U poslovnoj praksi postoji komparativna promocija kao direktan odgovor na kampanju konkurencije. Primer je transparentna konkurentna promocija Pepsi-ja i Coca-Cole na američkom tržištu. U propagandnom spotu za Pepsi, dečak ubacuje novčić u automat s pićima i kupuje dve limenke Coca-Cole na koje zatim staje nogama da bi dohvatio tipku sa nazivom Pepsi Cola. Odmah zatim se pojavio propagandni spot Coca-Cole, gde na Isusovoj poslednjoj večeri svi piju Coca-Colu, osim Jude koji pije Pepsi Colu.

Neetički je i kopirati konkurentsku marku i tako kod potrošača stvarati zablude sa vizuelno sličnim proizvodima. Postupci kopiranja smatraju se neetički jer cilj nije živeti na račun ulaganja tržišnog prethodnika. Neetičnost je vidljiva u javnim medijima u vidu skrivene promocije preduzeća ili proizvoda, koja je adekvatna novinarskim standardima.

UPRAVLJANJE ODNOSIMA S JAVNOŠĆU I ETIKOM

Etika proučava društvene vrednosti i pravila koje pojedinac ili društvo kao celina smatraju poželjnim. Teoretski sadrži pravila koja usmeravaju ljude u odlučivanju, šta je ispravno ili neispravno u određenim situacijama. U kontekstu upravljanja etikom, karakteristična je uloga koju pojedinci imaju u društvu. Savremena praksa nudi brojne primere lošeg vođstva, loših vođa kroz istoriju u određenim državama, religijama i upravljačkim strukturama u kompanijama. U praksi uočljive su negativne pojave u politici, religiji i poslovnom okruženju koje karakteriše kontrast s pozitivnim aspektom etičkog razvoja. U globalnim okvirima različita su mišljenja oko moralnih i etičkih normi, retke su istorijske ličnosti kao što su Lincoln ili Martin L. King, čija se imena vezuju za pozitivni etički uticaj na promene.

Strategijska važnost etičkog upravljanja je verovatno najčešće spominjani, ali i najslabije shvaćen koncept u okviru menadžmenta. Etiku možemo proučavati na više načina: u kontekstu poslovnog okruže-

nja i katalizatora za menadžere da rade na društveno odgovoran način. Poslovna etika mora da poseduje sposobnost kreiranja vrednosti u procesu donošenja odluka, u cilju postavljanja etičkih normi koje će imati pozitivan efekat na poslovanje. Značaj etike u poslovanju potvrđuje izjava bivšeg predsednika IBM-a, Johna F. Akersa, koji je izjavio da kompanije ne mogu biti konkurentne niti na domaćem niti na međunarodnom tržištu ako nisu etične: biti etičan i ispravan je poslovni potez (Akers, 2008).

U savremenoj praksi postoje i suprotna mišljenja kao što je mišljenje poznatog ekonomiste Michaela Friedmana, koji veruje da postoji vrsta društvene odgovornosti koja ima za cilj ostvarenja profita akcionara, zanemarujući pritom značaj dimenzije etičnosti. Savremenu praksu karakteriše važnost korporacijskog zdravlja, koje se diferencira putem etičnosti poslovanja sa zaposlenima, poslovnim partnerima, klijentima i javnošću kroz proizvodnju, uslove na poslu i strateške odluke.

Korporacije ostvaruju konkurentsku prednost kada poznaju potrebe i želje klijenata, (potrošača, korisnika usluga) i kada postoji obostrana saradnja u vidu partnerstva. Tada je logičan rezultat stvaranje dodatne vrednosti. Savremeni koncept partnerskog odnosa koji sve više koriste uspešne svetske korporacije, danas nazivamo upravljanje odnosima s javnošću ili klijentima u širem smislu. Temporal i Tott upravljanje odnosima s klijentima definišu kao oblik saradnje koja omogućava da se sa svakim klijentom pojedinačno stvori poželjna situacija, u kojoj kompanija klijentima daje dodatnu vrednost, a oni lojalnost kompaniji (Temporal, Trott, 2001, p. 9).

Karakteristika mnogih definicija je da upravljanje odnosima s klijentima (sa javnošću, potrošačima, kupcima, korisnicima usluga i dr) određuju kao automatizaciju horizontalno integrisanih poslovnih procesa koji uključuju delove kompanije (preduzeća ili organizacije) u direktnom odnosu s klijentima (marketing, prodaja, usluge i službe podrške) koristeći različite međusobno povezane kanale (Temporal, Trott, 2001, p. 9.).

U javnosti se pojednostavljuje situacija isticanjem trenutne svetske krize koja je nastala, pored ostalog, zbog neetičnosti pojedinaca i vlasničke strukture velikih kompanija koje su funkcionisale na neetičkim principima. Mnogi vlasnici žele ostvarivanje većeg profita i tržišnog učešća zanemarujući značaj etičkog poslovanja. Poslednjih godina dvadesetog veka značajna je uloga medija koji transparentno prenose javnosti informacije o poslovno neetičkom i etičkom ponašanju pojedinih kompanija. Savremena praksa

podrazumeva kontinuirano razvijanje pozitivne korporacijske klime u kojoj etički kodeks nije samo alat upravljanja odnosima s javnošću, već i ostvarivanja boljih poslovnih rezultata. Upravljanje odnosima sa javnošću obezbeđuje bolju komunikaciju, razumevanje, ostvarivanje saradnje između organizacije i njene javnosti; podrazumeva upravljanje problemima ili temama, pomaže upravi kako bi bila informisana o javnom mnjenju; definiše i ističe odgovornost uprave u službi javnog interesa, pomaže upravi da ide u korak sa promenama, predviđa buduće trendove, koristi istraživanja i etički komunicira s javnošću kao glavnim oruđem. (Culip, Centar., Broom., 2000).

ZAKLJUČAK

Ovaj rad je imao cilj da ukaže na teorijske i praktične implikacije istraživanja odnosa s javnošću i etike, i na njihovu ulogu u organizacijama i društvu. Teorijska istraživanja u radu odnosila su se na povezanost i odnos teorije i prakse odnosa sa javnošću i sistem vrednosti koji nastaje kao posledica etičkih odluka. Istaknute teorije i argumenti u oblasti odnosa sa javnošću mogu da doprinesu stratezijskom upravljanju, da utiču na etičko donošenje odluka, na ostvarivanje efikasnosti i boljeg ugleda organizacije. Danas se očekuje od marketing stručnjaka da dizajniraju i stvaraju vrednosti za klijenta (u smislu potrošača, kupca, korisnika usluga) i da upravljanju odnosima s klijentima (engl. Customer Relationship Management). U radu su analizirana teorijska i praktična iskustva u oblasti odnosa s javnošću i značaj etičkog ponašanja koje unapređuje sposobnost organizacija da izgrade dugoročne odnose, stabilnost i uvećaju efikasnost.

U odnosima s javnošću značajno je definisati odgovarajuće etičke okvire i aktivnosti odnosa s javnošću. Odnosi s javnošću podrazumevaju usmerenost organizacije na javnost sa ciljem izgradnje pozitivnog stava i imidža. Odnose sa javnošću karakterišu istraživanja i analize, određene politike i programi komuniciranja, kao i povratne veze sa brojnim predstavnicima javnosti. Za upravljačku strukturu etika treba da postavlja pravila i kodekse poslovnog ponašanja u skladu sa pravilima i zakonima ponašanja. U današnje vreme obavezna je zasnovanost strategija na etičkim principima, jer globalno i regionalno poslovanje karakterišu nova značenja i važnost. Globalna prisutnost neetičnosti u poslovanju može se sagledati i kroz stanovište da je upravo ona u finansijskoj sferi dovela do globalne recesije globalne privrede. U savremenoj praksi se primenjuju koncepti koji kreiraju i unapre-

đuju etičke principe i koji podrazumevaju tržišnu diferencijaciju, usmerenost prema potrošačima i razvoj organizacije. Etički koncepti podrazumevaju više od zakonske regulative – oni utiču na sve poslovne odluke i aktivnosti organizacija.

U radu je istaknut stav da je inkorporiranje principa etičnosti i odgovornosti neophodno prilikom

formulisanja i implementacije poslovnih strategija, pa time i strategije odnosa sa javnošću. U savremenim strategijama budućnost odnosa s javnošću je u etici i u etičkom korporativnom ponašanju, povećanju transparentnosti poslovanja i sofistikiranosti komunikacije sa javnošću.

Reference

- Al-Khatib J. A., Vitell S. J., Rawwas M. Y. A. (1997), „Consumer ethics: a cross-cultural investigation“, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 11/12, pp. 750-767.
- Bajić M. (2010), *Osnovi marketinga*, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica
- Barney R., Black, J. (1994), „Ethics and Professional Presuasive Communications“, *Public Relations Review*, Vol. 20, No. 3, pp.233-248.
- Born R. (1999), „Wissenschaftsethik. Erzeugung von und Umgang mit Wissen“, Helmut Reinalter, *Perspektiven der Ethik, Studien Verlag*, Innsbruck – Wien – Munchen, p. 239.
- Bowen A. (2007), *Ethics and Public Relations*, Institute for public Relations, Weimer Hall, Gainesville, SAD
- Brady F. Neil (1990), *Ethical Managing: Rules and Results*, New York:Macmillan, p. 4-6.
- Broom, G. M., Tusker, K. (1989), „An Essential Double Helix: Marketing Public Relations“, *Public Relations Journal*, November, pp. 39-40.
- Cornwell B., Chi Cui C., Mitchel V., Schlegelmilch B., Dzulkefee A., Chan J. (2005), „A Cross-cultural study of the role of religion in consumers' ethual positions“, *International Marketing Review*, Vol. 22, No.5, pp. 531-546.
- Culip, M. S., Centar H. A., Broom M. G. (2000), *Effective Public Relations*, 8th ed. New Jersey
- Culip S., Center A., Broom G. (2003), *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb
- Deuschl, E.D. (2006), *Travel and Tourism Public Relations*, Elsevier, Butterworth-Heinemann, Burlington, MA, USA
- Daft, R.L. (2006), *The New Era of Management*, International Edition, Thompson South-Western, China, p. 159.
- Employee Benefit Plan Review (1990) »Helping Workers Helps Bottom Line«
- Ferrell O. C. , Larry G. (1985), „A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing“, *Journal of Marketing*, p.90.
- Fitzpatrick K., Gauthier C. (2001), „Toward a Professional Responsibility Theory of Public Relations Ethics“, *Journal of Mass Media Ethics*, Vol. 16 No. 2-3, pp.193-212
- Gruning J. (2000), „Collectivism, Collaboration and Societal Corporatism as Core Professional Values of Public Relations“, *Journal of public Relations Research*, Vol. 12, No. 1, pp.23-48.
- Habermas J. (1984), *The theory of communicative action: Reason and The rationalization of society*, Beacon Press, Boston
- Harlow, R. F. (1976). „Building a PR Definition“, *PR Review* Vol. 2, No. 4.
- Kent T. (2005), „Ethical perspectives on the erotic in retailing“, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 8, pp. 430-440.
- Peelen, E. (2005), *Customer Relationship Management*, Pearson Education Limited, Essex, p. 3.
- Perason R (1989), *A theory of public relations ethics*, doktorska disertacija, Ohio University, Athens, p.177.
- Shaw, W.H.(1991), *Business Ethics*, Wadsworth Inc., Belmont, p. 49.
- Singhapakdi K., Karande, C.P., Rao V. (2001), „How important are ethics and social responsibility?“, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 1/2, pp. 133-152.
- Singhapakdi M. Y. A., Rawwas, J. K., Marta M. I., Ahmed (1999), „A cross cultural study of consumer perceptions about marketing ethics“, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16, No. 3, pp. 257-272.
- Temporal P., Trott, M. (2001), *Romancing the Customer: Maximizing Brand Value Through Powerful Relationship Management*, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, Singapore, p. 9.
- The Institute of Public Relations (1984), *Public Relations Practice- Its Role and Parameters*, London
- van Betteke R., Verčić D. (2005), „Public relations and communication management in Europe: challenges and opportunities“, *Comunicacao e Sociedade*, No.8, pp. 179-191

Summary

Public Relations and Ethics

Milan Bajić

The aim of this paper is the analysis of different forms of PR implementation and research its relation with ethics in practice. „Public relations” is the every-day term that represents the job that is widely used in all aspects of life and work in today’s society. Public relations represent a specific form of communication that has a particular application in society. Public relations involve focusing on a public aspect of organisation with the aim of building a positive attitude and image. Image of public relations as a profession is often unfairly negative, and the reason for this is unprofessional and unethical relation of individu-

als towards their profession. In practice ethics in public relations is often considered to be an oxymoron. Ethical thinking of experts in public relations goes from Biblical attitude „all you want people to do to you, do even so to them” (Matthew 7:12) to professional loyalty to organisation they work for. Because of unethical appearance it is important to set the rules, in the form of a code by which the public relations professionals will set their behaviours.

Key words: public relations, ethics, management of public relations and management of ethics.

Kontakt:

dr Milan Bajić,
Univerzitet Edukons
Fakultet za uslužni biznis
Sremska Kamenica
e-mail: drbajicmilan@yahoo.com



Customer Satisfaction Surveys: Methodological Recommendations for Financial Service Providers*

Marko Đorđić

Abstract: This methodological article investigates practical challenges that emerge when conducting customer satisfaction surveys (CSS) for financial service providers such as banks, insurance or leasing companies, and so forth. It displays methodological recommendations in reference with: (a) survey design, (b) sampling, (c) survey method, (d) questionnaire design, and (e) data acquisition. Article provides appropriate explanations that usage of: two-stage survey design, SRS method, large samples, and rigorous fieldwork preparation can enhance the overall quality of CSS in financial services. Proposed methodological recommendations can primarily be applied to the primary quantitative marketing research in retail financial services. However, majority of them can be successfully applied when conducting primary quantitative marketing research in corporate financial services as well.

Keywords: customer satisfaction survey, financial services, research methodology, survey method, sampling, data acquisition.

INTRODUCTION

Customer satisfaction survey (CSS) is by far the most important form of marketing research for every financial service provider. No other source of information within management information system (MIS) can replace findings and insights which CSS provides. Therefore, it is impossible to maintain or improve customer satisfaction in financial services without conducting CSS. That is why it is very important to have clear methodological recommendations and guidance in order to properly conduct CSS and acquire findings and insights that can be utilized to enhance customer satisfaction.

Financial service providers are specialized companies (or institutions in public ownership) that provide various types of financial services to retail or corporate customers (i.e., clients). These financial services comprise: banking, insurance, payment cards, leasing, investment management, and so forth.

Financial services carry a lot of unique features which make conducting marketing research in general and CSS in particular, even more challenging. Rendering financial services still requires firsthand contact between service providers and customers, and therefore transforms every interaction between them into unique experience. In order to use financial services customer need to dispose their finance (sometimes even life savings) to the financial service providers. All of this creates strong social and emotional relations, between service providers and customers, unlike in many other industries. These unique features of financial services strongly affect the design and methodology of CSS. New challenges—as how to design samples, which survey method to choose or how to conduct fieldwork—as well as new opportunities emerge. This is especially important when conducting CSS on *micro* level (i.e., for a particular financial service provider) and to some extent when conducting CSS on *macro* level (i.e., measurement of satisfaction of financial service customers on national level).

Previous scholarship has examined the phenomenon of customer satisfaction. According to the Allen and Rao (2000) applied and academic

* The article is partially based on previously conducted study *Kvantitativna marketing istraživanja u bankarskom poslovanju* [Quantitative Marketing Research in Banking] (unpublished master's thesis) by M. Djordjic, 2009, University of Belgrade, Department for Organizational Sciences, Belgrade, Republic of Serbia.

research in the field of customer satisfaction dates back from 1980s, when the first efforts were made to determine drivers of satisfaction and operationalize customer satisfaction. Further research, notably through the work of Parsuraman, Zeithaml, and Berry (1988) indicated conjunction between *customer expectations* and *customer perception of service delivery* as crucial for customer satisfaction. Hayes (2008) thoroughly investigated methodological recommendations on how to *measure* customer satisfaction in general. The issues of marketing in financial services (Ennew & Waite, 2007; Pezullo, 1998) and customer relationship management (CRM) in financial services (Foss & Stone, 2002) have been examined as well. That is why is important to conduct further research and investigate specificity of *conducting* CSS in financial services, in order to complement existing theoretical knowledge, and provide advice for marketing managers and research consultants.

The purpose of this methodological article is to investigate specific challenges that emerge when conducting CSS in financial services and present appropriate methodological recommendations on how to overcome these challenges. Article displays methodological recommendations in reference with: (a) survey design, (b) sampling, (c) survey method, (d) questionnaire design, and (e) data acquisition. Presented recommendations comprise existing theoretical knowledge with author's professional experience in managing CSS for financial service providers. Even though the article addresses the issues of conducting primary quantitative CSS in *retail* financial services, majority of the recommendations can be successfully employed when conducting the same type of CSS in *corporate* (i.e., business to business – B2B) financial services.

Practical implications of the article may be particularly interesting to marketing managers (employed in financial services) and research consultants, because they provide advice on how to deal with issues that emerge on everyday basis when conducting CSS. Theoretical implications may be interesting to the members of academic community exploring the field of customer satisfaction and financial services marketing.

CSS PURPOSE AND OBJECTIVE

Methodological foundation of every marketing research lies in its definition of purpose and objective. Therefore it is necessary to discuss the purpose and

objective of CSS in financial services before addressing other methodological issues.

Even though it does not seem so, the purpose and objective of CSS is not that easy to define, and can be misinterpreted sometimes. This misinterpretation mainly occurs due to: (a) poor methodological consulting by research provider, (b) lack of proper communication between research provider and research ordering party, (c) frequent changes among research team members or (d) combination of factors mentioned above. Therefore it is very important to have a clear statement of purpose and objective *prior* to the engagement in CSS. Otherwise lack of proper statement of purpose and objective will lead to the unsatisfactory outcome of CSS and further complications.

Even though there are many different methodological approaches to measure and investigate customer satisfaction, generic *purpose* of every CSS is to provide positive contribution in creation of informational environment for decision makers. Since CSS is only one of many inputs of MIS, the success of CSS itself does not necessary lead to the enhancement of customer satisfaction. Therefore, from methodological standpoint it is not justified to ascribe importance to the CSS larger than the purpose of CSS. However, if conducted improperly many CSS fail to meet the basic methodological requirements defined in their statement of purpose.

Particular *objective* of CSS in financial services is more specific. In contrast to the purpose of CSS, which gives depth and perspective, objective gives focus and narrows the research embracement to a particular subject of inquiry. According to their objectives CSS can be classified in two categories.

Performance measurement CSS aims to discover how much success financial service providers have in satisfying their customers. Their main objective is to measure customer satisfaction at certain time according to the predefined model of satisfaction. Research subject of these surveys embraces various areas of customer satisfaction such as satisfaction with: current offer of financial products and services, price policy, internal and external appearance of branch offices, branch staff, operations, and so forth. By examining customer satisfaction through each of these areas, management gathers information, which allows them to improve satisfaction in areas that report weak performance. Also, it provides useful insights that can be used in: quality management, CRM, personnel training, and so forth. These studies are carried out on continual basis (at least once annually) and provide information for operational decision making.

Strategic CSS aims to explore relations between customer satisfaction and customer behavior. Their main objective is to provide findings that will help managers to identify factors which drive customer satisfaction, and examine their influence on customer behavior. Strategic CSS rely heavily on findings gained through various methods of qualitative research. In order to reveal the nature of relations between financial service providers and customers, strategic CSS use different models of satisfaction than performance measurement CSS. One of them is Kano model developed by Professor Noriaki Kano in 1980s (Kano, Seraku, Takahashi, & Tsuji, 1984/1996). Also, strategic CSS examine emotional background of relations between customers and financial service providers. On the basis of multidisciplinary research (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998) further research of relations in financial services (Saparito, Chen, & Sapineza, 2004) introduces *trust* as the most important emotional driver of relations between customers and financial service providers. It is impossible to improve or build customer loyalty only by measuring satisfaction. Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1996) suggest that “lowering customer defection rates can be profitable to companies. In fact, research has shown that it is a more profitable strategy than gaining market share or reducing costs” (p. 32). Only strategic CSS can provide insights useful in strengthening customer loyalty and prevention of cross selling.

It is important to observe that these two types of CSS are methodologically different. They require different survey design, questionnaires, and so forth. Therefore it is not possible to merge them into single research project and conduct them simultaneously. Each type of CSS must be conducted separately in order to meet desired objectives.

SURVEY DESIGN

CSS design has evolved over time. Research providers have invested significant amount of time and effort to develop proprietary research methodologies and techniques of statistical analysis to complement them. Even though each of these methodological solutions differs in some many ways there are few recommendations which are widely recognized as the best practice of marketing research.

Apart from these general recommendations, marketing research industry recognized the alternation in business strategy of financial services providers towards internationalization of their operations. This

alternation led to innovations of CSS design notably through the expansion of research embracement.

Regardless of previous experience of research consultant – or information gained by financial service provider – there are still more things to learn about customers. These lessons can be gained through qualitative research. Therefore, it is recommended to conduct CSS through *two stages*: (a) qualitative exploratory research, and (b) quantitative descriptive research.

Qualitative research is especially important when conducting strategic CSS. First stage should provide missing learning about customers. In depth interviews or focus groups with users of financial services can be very useful to reveal more details about customer’s lifestyle, attitudes, perception or vocabulary. Qualitative research is exploratory and should provide findings useful to: (a) define hypothesis, and (b) develop questionnaire. It cannot provide findings representative for the entire target population. However, without them quantitative stage may fail to fulfill its purpose and achieve its objectives.

One form of research without the other is insufficient. Insight gained through qualitative methods such as customer focus groups, informal conversations with the customers, and direct observation of service transactions “bring to life” the numbers in computer printouts. Quantitative research gives managers data from which they can make broad inferences; qualitative research gives managers perspective and sensitivity so critical in interpreting the data and initiating improvement efforts. Moreover, qualitative research can be helpful in effectively designing quantitative research. (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1990, p. 40)

Another general recommendation regarding survey design refers to the *frequency* of CSS. Customer satisfaction should be monitored continually over longer period of time and it should be monitored through several waves (Aaker, Kumar, & Day, 2004). By no doubt this is the most effective CSS design, especially in case of performance measurement CSS. It increases employment and analytical potential of CSS. That way CSS can be utilized in case of growing dissatisfaction to prevent further loss of customers. Also it provides possibility to accurately isolate areas of weak performance. However, conducting CSS in more than one wave annually requires significantly more funds, so it is not always possible to meet this methodological recommendation. Strategic CSS should be conducted once in two or three years. They investigate attitudes of target population which tend to be less prone to changes. However, unforeseen events (e.g.,

global recession) can lead to significant changes of attitudes and require conducting strategic CSS more often than it is required in regular occasions.

EXPANSION OF RESEARCH EMBRACEMENT

During past two decades industry of financial services experienced significant internationalization. Large multinational financial groups lead today's markets. This is not only a consequence of regional economic and political integration, but the expression of the need for more efficient asset management as well. International growth is especially visible in banking industry. Figure 1 summarizes various ways to design CSS in financial services according to the objectives

(examined in pervious section) and expansion of research embracement.

How does this alternation affect the CSS design? Nowadays CSS are conducted as *multinational* marketing research projects. These research projects are conducted simultaneously (or in proximity form one another) on more than one national market. Multinational CSS are jointly led from headquarters of financial service provider and research provider under the same methodological framework for every national market (they do require some customization for each national market). This kind of research provides findings that allow financial service providers to monitor and compare marketing performance of their subsidiaries. Management at company headquarters has a tool

FIGURE 1. Objective-embracement matrix for designing CSS in financial services*

		Objective	
		Performance Measurement	Strategic
Embracement	National	<ul style="list-style-type: none"> Measures satisfaction of financial service provider's own customers at certain time. Surveys are carried out on continual bases, at least once a year. 	<ul style="list-style-type: none"> Intends to discover satisfaction drivers and their influence customer on satisfaction. Studies can be carried out once in two to three years.
	Multinational	<ul style="list-style-type: none"> Measures satisfaction of financial service provider's own customers over a larger number of national markets. Provides possibility to compare performance of subsidies. 	<ul style="list-style-type: none"> Customer satisfaction is unique to every national market, therefore conducting these studies on multinational level would not produce useful insights.
	Competitive	<ul style="list-style-type: none"> Measures satisfaction of financial service provider's customers against closest competitors or market average. 	<ul style="list-style-type: none"> Offers insight into satisfaction drivers of competitors clients. Useful tool in cross selling, customer segmentation, etc.

* Matrix intersects research embracement (defined according to the geographic or target population criteria) with CSS objectives. Therefore, performance measurement CSS can be designed as national, multinational or competitive, and strategic CSS can be designed as national or competitive.

to gather data from each market in consistent and objective manner.

However multinational CSS requires a lot of resources and experience to be successfully conducted. In terms of research management, multinational CSS requires organizational resources and operational channels of communications across the large geographical area where the research is conducted. From research design point of view they require significant amount of knowledge and experience to overcome cultural, social, and other differences among nations. Therefore, only the largest marketing research companies with global footprint can successfully conduct multinational CSS.

Another way to innovate CSS design is to expand its research embracement and involve competitor's customers. *Competitive CSS* are aimed to determine the *relative* customer satisfaction in comparison with: (a) market average or (b) customer satisfaction of direct competitors. Since these surveys measure the satisfaction of competitor's customers, they provide more objective perspective of each market participant. Also they provide important insights in reference with competitors customers. According to Parasuraman et al. (1990) "managers will have a much better grasp of service improvement priorities for their firm if they measure the firm's service strengths and weaknesses against those of key competitors" (p. 37).

During last decade more subtle innovation of CSS design has occurred as well. Today there are more and more experienced marketing research professionals employed in financial services. They are especially in charge of marketing research. This affects CSS survey design, because now financial service providers have the knowledge to develop their own research methodologies, and capabilities to analyze and interpret data. Financial service providers decide on overall survey design, define models to measure and examine customer satisfaction, develop questionnaire, and choose techniques of statistical analysis they wish to employ. This means that research process is now divided among two parties, without each of them being in complete control.

SAMPLING

There is one significant advantage in reference with sampling which research consultants and marketing managers should always utilize when conducting CSS for banks, insurance companies and other providers of financial services. This advantage comes from the

nature of cooperation between financial service providers and their customers. In order to start to cooperate with a financial service provider prospecting customer needs to share some personal information such as: age, gender, place of residence, current employer, average monthly income, education, and so forth. The most of the data is purely demographic, but some of it is more sensitive and can indicate customer's buying behavior or even lifestyle. When conducting surveys respondents tend to be reluctant to share such sensitive information, but when inquiring for a loan or car insurance they simply have to. This is just an example of how financial service providers gather accurate and update data regarding their customers, which would otherwise certainly remain inaccessible.

Precise and updated data gathering leads to very accurate sampling frames which includes almost all members of target population (i.e., all customers) and helps avoid issues that traditionally emerge with sampling frames. Accurate sampling frames provide the advantage for research consultants in using stratified random sampling (SRS) method when drawing samples, and endless possibilities to design samples. For instance, samples can be designed according to the demographic structure of customers. If the bank or insurance company has customers divided into segments, specific sampling frames can be created in order to draw samples for each segment. In case that financial service provider has particularly developed network branch, and a large number of branch offices, sample can be designed to represent the branch network. It all depends on what type of information management is looking for. Companies from other industries can only dream of having such accurate and updated data about their customers and precise sampling frames.

Even though, the usage of such accurate sampling frames to draw samples requires exposure of confidential data about customers – and brings a set of safety issues (more on that later) – probability distribution among members of target population when using SRS is superior to any other sampling method, thus making the entire survey more reliable and accurate. Therefore, decisions based upon conclusions and recommendations derived from CSS are more likely to be effective in practice. CSS quality would deteriorate if consultants and managers decide to go for other sampling methods (e.g., quota sampling) because it will reduce analytic and employment potential of CSS.

Besides the sampling method another issue that needs to be addressed is the sample size. Since sample size has the greatest influence on overall cost of survey,

special care needs to be taken in order to choose the right sample size. Optimal sample size should provide cost effective survey without deteriorating survey's analytic potential. What managers and consultants need to have in mind when deciding on sample size¹?

Firstly, they need to determine the desired *confidence interval* (CI). Higher CI offers more reliable findings because probability that population parameter exceeds the margin of error is low. CI of 95% is suitable for most occasions. Secondly, managers need to determine desirable *maximum margin of error*. Higher CI and narrower maximum margin of error require larger sample. In return CSS analytic potential is increased when conducting significance testing and other statistical analysis.

General recommendations should be taken into account as well. Sample size will increase with the *number of subgroups* relevant for analysis (minimal size of the subgroup is $n = 30$ respondents). Also, *the attitude of target population* towards the survey subject affects the sample size, because greater variance in attitude requires larger sample size.

So when it all boils down, what would be the recommended sample size when conducting CSS in financial services²?

- If the target population is expected to be homogenous (e.g., financial service provider's own customers) and there are only 4-6 subgroups relevant for analysis (such as customer segments) than recommended minimal sample size is $N = 600$. This allows subgroups to contain $n = 100-150$ respondents which should be enough for analysis.
- In case of a larger number of subgroups (e.g., determined by demographic criteria) and in the case that CSS is addressing more sensitive issue with greater variance (such as customer dissatisfaction) a larger sample is required and the recommended sample size should be $N = 1,200$ respondents.
- If the financial service provider deals with particularly large number of customers that are dis-

persed over a large number of branch offices, than sample size can exceed $N = 3,000$.

Sample size is of vital importance for the success of CSS. No matter how well the survey is designed small sample size can significantly deteriorate its analytical potential.

CSS IMPLEMENTATION

Conducting CSS in financial services requires direct contact with large number of actual customers and it is wise to invest additional efforts to ensure flawless execution of the project. It is especially important to: (a) properly train field force, (b) engage specific safety measures, (c) choose the most adequate survey method and (d) properly design questionnaire.

There are few factors that should be taken into account in order to select appropriate survey method: (a) objective and purpose of marketing research, (b) attitude of target population towards the research subject, and (c) features of target population. These factors are especially important when conducting CSS with customers of financial service providers, because great care must be taken not to cause any unnecessary disturbance while conducting fieldwork. Following paragraphs examine available survey methods in order to discover the best one for conducting CSS in financial services.

In home face-to-face (F2F) interviewing might be the first choice of many. Textbooks and marketing research practice state that F2F interviewing is the best survey method when conducting in depth surveys with strategic analytic potential. This is certainly true because F2F interviews can be very lengthy and provide the possibility to use photos or images within the questionnaire. Also, direct contact between respondents and interviewers may help in creating relaxed atmosphere during the interview and boost respondent's self confidence. F2F interviewing may be conducted at branch offices as well. Customers may be asked to participate in survey during their stay or after they leave the branch office (i.e. exit pool). However, conducting CSS this way would make the sample representative only for customers that actually visit the branch. Therefore, significant number of customers would be left out from sample. Few other obstacles must be taken into account as well. According to the latest data (European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR, 2008) the response rate in F2F interviewing is declining. Whether you choose to

¹ Determination of sample size for *finite* target populations requires different methods than the ones used for determination of sample size for *infinite* target populations. Therefore, recommendations in reference with the sample size cannot be applied to the CSS in corporate financial services because they are conducted at finite target populations.

² In case of multinational CSS presented sample sizes refer to the sample size for each country participating in the research project. Therefore, when conducting multinational CSS sample size grows with the expansion of the geographical embracement of survey. Otherwise it would not be possible to compare performance among subsidiaries operating on foreign markets.

TABLE 1. Comparison of Various Survey Methods when Conducting CSS in Financial Services*

Survey Method	Customer Discomfort	Response Rate	QL	Interviewer Assistance	TPL	Cost
F2F (in home)	High	Low	Long	Yes	No	High
F2F (at the branch office)	Medium	Medium-low	Medium-short	Yes	Yes	Medium
Self administered questionnaire (via fax)	Medium-low	Low	Medium	No	Yes	Medium-low
Self administered questionnaire (at the branch office)	Medium-low	Medium	Medium	No	Yes	Medium-low
CAWI	Low	Medium-high	Medium	No	Yes	Low
CATI	Medium-low	Medium-high	Medium	Yes	No	Medium

* Note. QL = questionnaire length; TPL = target population limitations (i.e., limitations to reach certain elements of the target population due to the inherent properties of the survey method in question).

conduct F2F interview in home or at the branch office it may lead to customer discomfort. Interviewers are not always welcome when they show up at the respondent's front door. Customers who visit branch offices do not wish to spend more time at the branch offices than they usually would. Having all of that in mind, it would be wise to consider other survey methods, and use F2F only when there is a requirement to use pictures or for especially lengthy interviews.

Self administered questionnaire sent via fax (or postal service) or submitted to the customers while they are visiting the branch office may be another solution. Certainly this method reduces customer discomfort. However, self administered questionnaires are exposed to some drawbacks. Logistics for sending and receiving questionnaires does not always work perfectly, because some of the questionnaires may be sent to wrong addresses, and some may be lost. Respondents can read the entire questionnaire before they start to fill it which might distort their answers. Third person may influence on respondents while filling the questionnaire, and so forth. All of this leads to a conclusion that self administered questionnaire may not be the best survey method when conducting CSS in financial services.

Since the expansion of Internet usage, computer assisted web interviewing (CAWI) survey method is experiencing rapid growth (ESOMAR, 2008). CAWI offers important advantages when conducting CSS in financial services, such as: (a) customer discomfort is reduced to a minimum, and (b) complex target populations can be reached with less effort. However the issue of Internet usage, especially in developing coun-

tries remains. Internet usage is still not sufficient to provide representative samples in CAWI surveys.

Computer assisted telephone interviewing (CATI) is the remaining survey method. CATI provides minimal customer discomfort, and can be applied easily since there are no issues with telephone usage such as with Internet usage. Even though CATI questionnaires may not be as lengthy as the F2F questionnaires, their length is sufficient for most occasions. Contact with the interviewer provides the respondent with the possibility to ask additional questions or get additional information and so forth.

CATI offers some other advantages as well. For instance, if the respondent does not wish to take part in the survey his phone number can be removed from the sampling frame, thus preventing further discomfort. Respondents can choose to reschedule the interview at the more convenient time for them. Questionnaires are tested for logical errors automatically during the interviewing process, and so forth.

Table 1 summarizes information in reference with survey methods and their application in CSS in financial services. CATI survey method provides balance between client discomfort, response rate, and cost. Other survey methods may perform better on some criteria, but CATI has the best overall performance.

QUESTIONNAIRE DESIGN AND DATA ACQUISITION

There are two key recommendations that must be taken into account when designing questionnaires for

the CSS in financial services. Firstly, questionnaires *must* be designed according to the inputs gained through qualitative research. Findings and inputs from the qualitative research, conducted prior to the quantitative research, offer very important insights regarding the vocabulary customers use to describe particular financial products and services. Without these insights respondents might be unable to correctly understand the questions. Branch personnel can usually give useful advice and insights when designing questionnaire. Secondly, questionnaires should always be pre tested on small sample ($n = 15-20$). This additional measure is very important because it might reveal structural flaws, or other errors in questionnaire (double meaning questions, etc.). Also, pretesting allows research consultants to debrief the interviewers. That way consultants can check if the interviewers properly understood specific terms used in financial services and how effective was their training for the CSS.

Finally, all other general recommendations come into play. Introductory questions should be simple and general. More complex and sensitive questions should be left for later stages of the interview and most difficult questions should be left for the very end of the questionnaire, when respondents gain enough self confidence and feel comfortably to answer these questions.

Challenges regarding data acquisition in marketing research in general have always been an important issue. Elements of target population tend to express negative reaction and decline to participate in marketing research because they believe that participation may harm them in some way (Couper & Groves, 1996). Problem of non response becomes even more important because it is presumed that attitudes of members of target population who accept to participate in marketing research differ from the attitudes of those who decline to participate (Aaker et al., 2004). Furthermore, non response can significantly alter the probability distribution among members of target population and diminish the advantage of excellent sampling frames and SRS.

Challenges regarding data acquisition when conducting CSS in financial services are even more serious. When conducting CSS in financial services it is important to avoid unnecessary disturbance of customers, because it may lead to unpleasant situations, or it might even trigger customer defection. Also, usage of SRS method requires manipulation with confidential data about customers. Therefore, data acquisition requires safety measures beyond those usually employed in marketing research. Here are a couple of recommendations on how to overcome these challenges and ensure flawless execution of data acquisition.

Filed force must be carefully selected according to their previous experience and specific requirements of the CSS. Selected field force must undergo special training for CSS. This training should prepare the field force on how to avoid unpleasant situations with customers and how to overcome them. Interviewers must be trained on how to handle unsatisfied customers, and how to address issues that may occur regarding: privacy, anonymity, and so forth. Branch personnel usually have more experience with these situations, and it would be good if they can be engaged in field force training. Field force briefing just before the official beginning of the fieldwork in presence of bank representatives will significantly boost the morale of interviewers. However, special requirements and additional training of field force cannot go alone without adequate motivation. This means that field force involved in the CSS should be awarded with higher honorarium.

What else can be done to increase the response rate and improve fieldwork quality? *Anonymity* of participation in CSS is very important. Respondents must be completely confident that the financial service provider will not be able to discover their identity. This is of vital importance if CSS aims to investigate sensitive issues. Secondly, it is important to indicate the *reliability* of CSS and to stress that the survey is the only purpose of interview. Elements of target population may already have formed negative attitude towards telephone sales, or may be afraid that someone is trying to abuse them. Therefore, it might be useful to indicate the name of CSS ordering party as the proof of reliability. This may increase the confidence of the respondent, but on the other hand it may distort the answers. Either way the CSS ordering party must make the decision whether to state their name or not.

The most difficult challenge is to secure the usage of confidential data. In order to conduct CSS in financial services, research providers must gain access to confidential data about customers, such as their telephone number or home address. This data is derived from the sampling frame provided by financial service provider. Therefore, special attention is required when manipulating with the data about customers. Both research providers and financial service providers need to take great care when using customers' personal data to conduct fieldwork. This data is confidential and must remain confidential through the entire process of CSS. Misuse of confidential data can: (a) damage the reputation of financial service provider, (b) cause customer dissatisfaction, and (c) lead to large scale loss of customers. Therefore adequate safety measures must be undertaken in order to prevent unauthorized

seeing, usage, or intentional misuse of confidential data about customers. Extra safety measures must result in secure environment to operate with confidential data without risk. If involved parties fail to provide such environment and security, then some other sampling frame and sampling method should be used.

CONCLUSION

Previous argument outlined few methodological recommendations and offered explanations on how they can enhance overall quality of CSS in financial services. Holding on to these recommendations helps in avoiding common difficulties and steers CSS towards satisfactory outcome, both for the ordering party and the research provider. Now, let me summarize these key methodological recommendations when conducting CSS in financial services.

It is impossible to acquire necessary information regarding customers of financial services without qualitative research. Quantitative stage may not be able to achieve desired objectives or it may deliver useless findings, in case inputs from qualitative stages are omitted or do not exist. Therefore, it is recommended to use two-stage survey design, and conduct qualitative research prior to the quantitative research, in order to avoid unsatisfactory outcome of CSS, especially in case of important and costly projects.

When it comes to the sampling there is no doubt that SRS is the sampling method of choice in financial services. Excellent sampling frames, with accurate and updated data about elements of target population, provide the possibility to develop reliable and representative samples. Even though there are safety issues to deal with, they must not discourage managers and consultants to abandon SRS, and choose inferior sampling method. In case of sample size it is clear that larger samples require more funding. However, larger samples provide more accurate findings, thus increasing analytic potential of CSS. Therefore, it is recommended to use SRS and larger samples whenever possible.

We have addressed the issue of survey method having in mind the specific requirements of CSS in financial services. Argument revealed inherent advantages of CATI over other survey methods:

- Respondents can be removed from sampling frame if they choose not to participate in further research
- CATI provides the possibility to reach the largest number of elements of target population
- Response rate in CATI is satisfactory.

It is clear that CATI offers more advantages than any other survey method when conducting CSS in financial services. Therefore, it is recommended to use CATI whenever there are no requirements to display pictures or to use particularly lengthy questionnaires.

Article also examined the issue of data acquisition and offered following methodological recommendations on how to improve fieldwork quality. Field force should be recruited according to the specific requirements of the CSS and financial service provider. This means that interviewers should have: (a) adequate experience, (b) communicational skills, and (c) voice (in case of CATI) or physical appearance (in case of F2F). Personal desire to interview customers of financial services is beneficial as well. Regardless of previous experience selected interviewers must undergo specific training for CSS in financial services. Effective training provides: (a) precise usage of financial terms, (b) ability to handle unsatisfied customers, and (c) ability to avoid unpleasant situations. Engagement of financial service provider in field force training should be encouraged. Rigorous field force training and preparation, combined with extra safety measures, should provide flawless execution of fieldwork. This is especially important in order to avoid: (a) client discomfort, and (b) problems that might emerge when manipulating with confidential data about customers.

CSS will remain a necessity for every company within industry of financial services, regardless of its market position. Conducting CSS should show that financial service providers care for their customers, and that they sincerely want to hear what customers have to say. Therefore CSS should not be taken lightly. CSS represents an obligation for service providers to make a conscious effort to enhance customer satisfaction. With the further advances in CSS methodology it is certain that CSS will become truly multipurpose research, with wider employment potential in decision making process. Therefore, the future of CSS lies in synergy between CSS, mystery shopping and employee' satisfaction surveys (ESS). Each of these surveys complements each other and provides more complete informational surrounding for decision makers. Pursuit for excellence in customer satisfaction will continue with CSS and creative people at its forefront.

- Customer discomfort is reduced to acceptable level
- Solving of unpleasant situations is easy
- CATI provides the possibility to stop, reschedule, and continue interviews in more convenient time for the respondent

Reference

1. Aaker D. A., Kumar V., Day G. S. (2004), *Marketing research*, 8th ed., Wiley and Sons, Inc, Hoboken.
2. Allen D. R., Rao T. R. (2000), *Analysis of customer satisfaction data*, American Society for Quality, Milwaukee
3. Couper M. P., Groves R. M. (1996), "Social environmental impacts on survey cooperation", *Quality & Quantity*, Vol. 30, pp. 173-188
http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/2027.42/43559/1/11135_2004_Article_BF00153986.pdf, accessed: November 12th
4. Ennew C. T., Waite N. (2007), *Financial services marketing: an international guide to principles and practice*, Elsevier Ltd, Oxford, UK.
5. European Society for Opinion and Marketing Research (2008), *Global market research 2008: ESOMAR industry report in co-operation with KPMG advisory*, Amsterdam.
6. Foss B., Stone M. (Eds.) (2002), *CRM in financial services: a practical guide to making customer relationship work*, Kogan Page Limited, London,
7. Hayes B. E. (2008), *Measuring customer satisfaction and loyalty: survey design, use, and statistical analysis methods*, 3rd ed., American Society for Quality Press, Milwaukee.
8. Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S. (1996), "Attractive quality and must-be quality", in: *International Academy for Quality Book Series Vol. 7. The best on quality* (Ed.: Hromi D.), pp. 165-186, ASQC Quality Press, Milwaukee. (Translation of the original work "Miryoku-teki Hinsbitu to Atarimac Hinsbitu", 1984, *Quality: The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, Volume 14, pp. 39-48)
9. Parasuraman A., Berry L. L., & Zeithaml V. A. (1990), "Guidelines for conducting service quality research", *Marketing Research*, December, pp. 34-44.
10. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. (1988), "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40.
11. Pezzullo M. A. (1998), *Marketing financial services*, American Bankers Association, Washington DC.
12. Rousseau D. M., Sitkin S. B., Burt R. S., Camerer C. (1998), "Not so different after all: A crossdiscipline", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 393-404.
13. Saporito A. P., Chen C. C., Sapienza H. J. (2004), "The role of relational trust in bank-small firm relationships", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, pp. 400-410.
14. Zeithaml V. A., Berry L. L., Parasuraman A. (1996). "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60, April, pp. 31-46.

Rezime

Istraživanje satisfacije potrošača: Metodološke preporuke za pružaoce finansijskih usluga

Marko Đorđić

U ovom metodološkom članku autor istražuje praktične izazove koji se javljaju prilikom sprovođenja ispitivanja zadovoljstva potrošača (engl. Customer Satisfaction Survey – CSS) za pružaoce finansijskih usluga, kao što su: banke, osiguravajuća društva, lizing kompanije, itd. U članku su predstavljene metodološke preporuke u vezi sa: (a) projektovanjem istraživanja, (b) uzrokovanjem, (c) metodom anketiranja, (d) pisanjem upitnika, i (e) prikupljanjem podataka. U članku se zastupa stav da se sprovođenjem istraživanja u dve faze, metodom stratifikovanog slučajnog uzorkovanja (engl. Stratified Random

Sampling – SRS), velikim uzorcima i rigoroznom pripremom prikupljanja podataka može poboljšati ukupni kvalitet CSS u sektoru finansijskih usluga. Predstavljene metodološke preporuke se prevashodno odnose na primarna kvantitativna marketing istraživanja u finansijskim uslugama za stanovništvo. Ipak, većina preporuka se može uspešno primeniti i u primarnim kvantitativnim marketing istraživanjima u korporativnim finansijskim uslugama. **Ključne reči:** ispitivanje zadovoljstva potrošača, finansijske usluge, metodologija istraživanja, metod anketiranja, uzorkovanje, prikupljanje podataka.

Kontakt:

Marko Đorđić
Stamboliskog 23 A
11040 Beograd, Srbija
marko.djordjic@gmail.com



Segmentacija tržišta zasnovana na vrednosti

Semir Vehapi

Apstrakt: Vrednost koju potrošač donosi firmi postala je ključno merilo u marketinškom istraživanju i praksi. Međutim, nisu svi potrošači podjednako vredni za preduzeće niti je njihova vrednost konstantna u vremenu. Iz tih razloga neophodno je potrošače grupisati u određene segmente prema sadašnjoj i budućoj vrednosti i shodno tome alocirati resurse na određene segmente sa ciljem povećanja vrednosti potrošača za preduzeće. Drugim rečima, sve veću pažnju zaokuplja analiza dinamičnog portfolia potrošača. U radu se ukazuje na sadržaj i značaj analize dinamičnog portfolia potrošača i razmatraju rezultati dobijeni na osnovu ove analize. Pored toga, opisan je i model životne vrednosti potrošača zasnovan na segmentu kao jedan od osnovnih metoda za analizu portfolia potrošača.

Ključne reči: segmentacija tržišta, potrošač, segment potrošača, portfolio analiza, životna vrednost

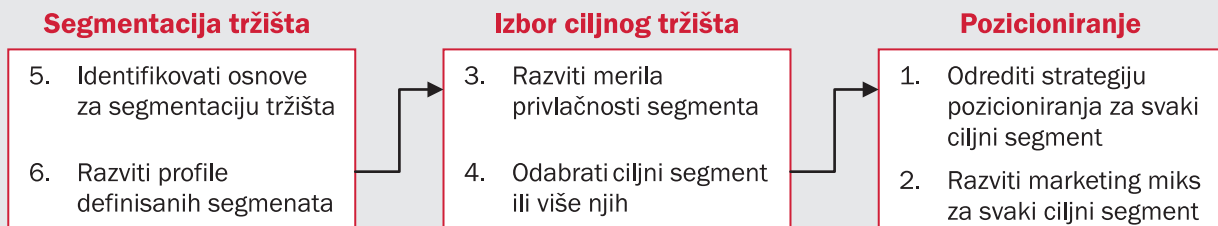
UVOD

Organizacije koje se bave prodajom na potrošačkim i poslovnim tržištima znaju da ne mogu da privuku sve kupce na tim tržištima ili bar ne sve kupce na jednak način. Kupaca je previše, preširoko su razbacani i značajno se razlikuju prema svojim potrebama i kupovnoj praksi. U prošlosti, kompanije kao što su *Sears* ili *Coca-cola* su na pitanje ko su im kupci odgovarale „Svako“. Međutim, marketater teško da može da zadovolji svakoga na tržištu. Neće se svakome dopasti isti mobilni telefon, automobil, kafić ili koncert. Prema tome, marketari moraju početi od segmentacije tržišta, koja predstavlja postupak razvrstavanja potrošača u manje, sličnije ili homogene skupine. Svrha segmentacije tržišta jeste otkrivanje skupina potrošača koji imaju slične zahteve (potrebe) i karakteristike ponašanja u kupovini (potrošnji) (Hanić, 2008, str. 45). Segmentacija predstavlja polaznu osnovu ciljnog marketinga. Ona omogućava preduzeću da bolje razume potrebe potrošača, da upozna prirodu konkurencije u svom okruženju i da pravilno usmeri svoje marketinške napore na određene (ciljne) segmente potrošača.

Postoje brojni načini segmentacije tržišta. Jedan od načina je i segmentacija na osnovu vrednosti kojom se dobija portfolio potrošača. „Portfolio potrošača je kombinacija tipova potrošača koji generišu prodaju i rezultiraju profit“ (Rosenberg, Czepiel, 2000, p. 271). Raniji prilazi analizi portfolia potrošača su statični s obzirom da podrazumevaju nepromenljivost segmenata i njihove vrednosti tokom vremena. Njima su obično potrošači ili potrošački segmenti podeljeni po osnovu dve dimenzije u istoj tački vremena ignorišući prisustvo dinamike u njihovim odnosima. Vremenom se potrošači razvijaju odnosno kreću između segmenata različitih vrednosti i posledično postaju manje ili više dragoceni. Otuda, dinamika mora biti bitan aspekt portfolio analize. Polazeći od tih saznanja u radu se posebna pažnja poklanja analizi dinamičnog portfolia potrošača i razmatrajaju se dobijeni odgovori na tri bitna pitanja (Homburg, Steiner, Totzek, 2009, str. 70):

- da li statični u odnosu na dinamični pristup dovodi do različite prioritetizacije segmenata u portfoliju?
- kako defanzivni u odnosu na ofanzivni menadžment dinamičnih segmenata potrošača utiče na vrednost portfolija?

SLIKA 1. Osnovni koraci ciljnog marketinga



IZVOR: Kotler i ostali, 2007, str. 391

- da li postoje pouzdani indikatori na osnovu kojih je moguće predvideti dinamične pozicije potrošača u portfoliju?

Kao metod za ovu vrstu analize, razvijen je model životne vrednosti potrošača (*customer lifetime value*) zasnovan na segmentu. Razvoj ovog modela odražava jasnu nameru menadžera savremenih preduzeća da grade i održavaju trajne odnose sa svojim potrošačima. Akcenat je na dugoročnom optimalnom odnosu prihoda i troškova a ne na profitu jedne transakcije.

TRADICIONALNI PRISTUP SEGMENTACIJE TRŽIŠTA

U savremenim uslovima malo je kompanija koje primenjuju masovni marketing. Malo je proizvoda koji se mogu uspešno realizovati na ukupnom tržištu, svim potrošačima, a da pri tom svi elementi marketing programa budu isti. Budući da svaki kupac ima jedinstvene potrebe i želje on je potencijalno, odvojeno tržište. Segmentacija je otuda kompromis između masovnog marketinga koji pretpostavlja da svako može biti isto tretiran i pretpostavke da svakoj osobi treba posvetiti poseban marketing napor. Svesni toga, menadžeri preduzeća sve više prelaze na marketing koji je orjentisan na ciljne grupe, koji im pomaže da bolje utvrde tržišne šanse. U ciljnom marketingu, prodavci identifikuju glavne tržišne segmente, biraju jedan ili više od tih segmenata i razvijaju proizvode i marketing programe koji su „skrojeni“ za svaki segment. Većina proizvođača automobila već godinama uspešno primenjuju ciljni marketing s obzirom da se fokusiraju na jasno razgraničene tržišne segmente. Umesto da rasipaju njihov marketing napor oni ga usmeravaju na kupce koje mogu u najvećoj meri zadovoljiti. Međutim, ova pojava nije prisutna samo u automobilskoj industriji. U pitanju je sveobuhvatna pojava koja se

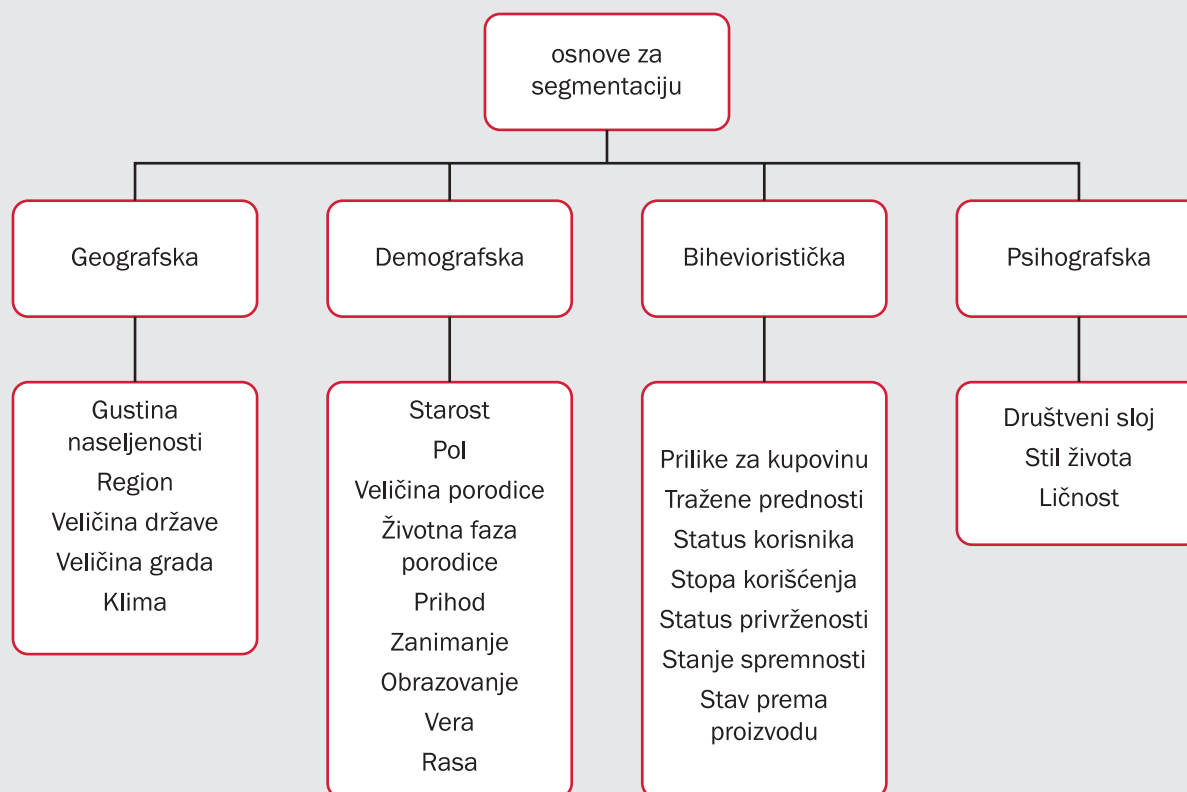
odnosi i na proizvode u skoro svakodnevnoj upotrebi i potrošnji kao što su proizvodi hrane, pre svega pre-rađivačke industrije, proizvodi za ličnu higijenu i dr.

Ciljni marketing zahteva da preduzeće preduzme tri glavna koraka: 1) segmentacija tržišta: podela tržišta na zasebne grupe kupaca s različitim potrebama, karakteristikama ili ponašanjem, koje bi mogle da zahtevaju posebne proizvode ili marketing miksove, 2) izbor ciljnog tržišta: ocena privlačnosti svakog tržišnog segmenta i izbor jednog ili više tržišnih segmenata za ulaganje i 3) tržišno pozicioniranje: podešavanje konkurentskog pozicioniranja za neki proizvod i stvaranje detaljnog marketing miksa (Kotler i ostali, 2007, str. 391; Senić, 2003, str. 369-370; Milisavljević, Maričić, Gligorijević, 2009, str. 268). Iz ovih definicija stoji određena veza između segmentacije tržišta i pozicioniranja proizvoda, u kojoj segmentacija tržišta i na njoj zasnovan izbor ciljnih tržišta predstavlja osnovu na kojoj se dalje nadograđuje pozicioniranje proizvoda.

Segmentacija je počela intenzivnije da se koristi sedamdesetih godina prošlog veka kada se u definisanju strategije preduzeća i marketing strategije sve više polazilo od odnosa proizvod/tržište. „Proizvod/tržište je specifičan proizvod ili linija povezanih proizvoda koja može da zadovolji poseban set potreba i zahteva pojedinaca ili organizacija koje žele da kupe proizvod“ (Milisavljević, 2006, str. 58). Povećana potreba za segmentacijom tržišta istovremeno je uslovlila stvaranje posebnih organizacionih celina u preduzećima složene organizacione strukture kako bi se na adekvatan način reagovalo na promene u okruženju. Formirane su SPJ koje su se usmeravale na određene teritorije tržišta, grupe krajnjih potrošača, kanale distribucije, tehnologiju i sl.

Danas, segmentacija tržišta predstavlja jedan od ključnih elemenata savremenog marketinga. Segmentacija tržišta i na njoj zasnovan marketing je osnovni

SLIKA 2. Osnove za segmentaciju tržišta lične potrošnje



PRILAGOĐENO PREMA: Kotler i ostali, 2007, str. 398; Stanković, Đukić, 2009, str. 106

generator poslovanja čiji je cilj pružanje potrošačima ono što žele. Ona omogućava preduzeću da kontroliše svoje učešće na tržištu na pojedinim segmentima na kojima je postignuta potrebna homogenost samih segmenata i dovoljna heterogenost između njih.

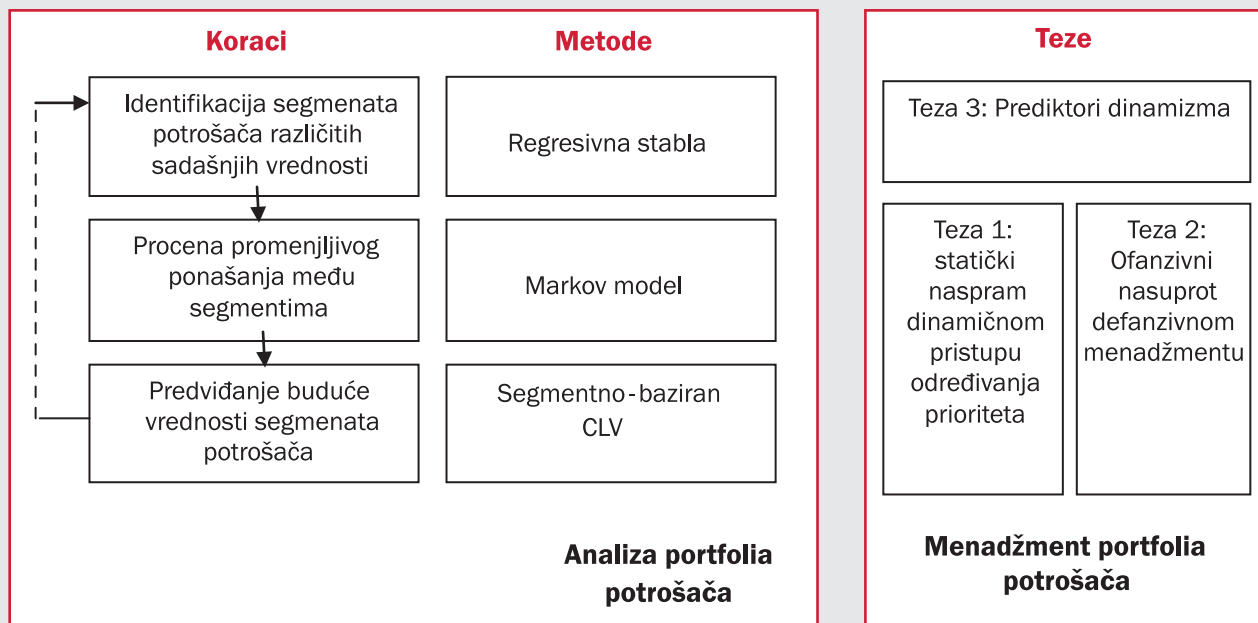
Uopšteno govoreći, segmentacija tržišta jednostavno odražava realnost. U ovom pristupu uočava se da različiti potrošači imaju različite potrebe, koje utiču na tržišnu tražnju. Pored toga, analiza ovih razlika može da otkrije potrebe potrošača koje nisu podmirene, a mogu se prevesti u tržišne mogućnosti. Mogu se razviti novi proizvodi da podmire ove nezadovoljene potrebe, omogućavajući firmi da raste i povećava svoju dobit (Senić, 2003, str. 375). Segmentacija tržišta nudi sledeće koristi (Stanković, Đukić, 2009, str. 102):

- preciznije definisanje tržišta, odgovarajućeg nivoa, i bolje identifikovanje marketing mogućnosti,
- pouzdanija analiza konkurencije,
- blagovremeno i odgovarajuće reagovanje na izmenjene potrebe tržišta prilagođavanjem marketing programa posebnim, ciljnim grupama potrošača,

- primena odgovarajuće strategije pozicioniranja,
- efikasnija alokacija sredstava,
- povećanje efektivnosti i efikasnosti strategije na svim nivoima odlučivanja.

Da bi segmentacija tržišta bila uspešna osim dovoljne homogenosti unutar samih segmenata i heterogenosti između njih, potrebno je da segmenti budu istovremeno merljivi, dostupni, određivi, stabilni i da se mogu opsluživati sa odgovarajućom stopom profita. Pored toga uspešna segmentacija zahteva da se u formiranju tržišnih segmenata pođe od ukupnog tržišta. Takođe, prilikom identifikovanja i izbora segmenata treba poći od karakteristika potrošača koji pokazuju najveći stepen korelacija sa potrebama i tražnjom. Kako su potrebe i njihovo zadovoljavanje podložne promenama neophodno je stvaranje adekvatnog marketing informacionog sistema koji će omogućiti kontinuirano prikupljanje informacija. Za segmentaciju se može reći da je to „proces koji se bazira na informacijama, tako da se može prihvatiti princip, da ukoliko se raspolaze većom količinom informacija utoliko su

SLIKA 3. Koraci i metode za upravljanje dinamičnim portfoliom potrošača



IZVOR: Homburg, Steiner, Totzek, 2009, str. 73

veća očekivanja da će rezultati procesa segmentacije biti precizniji“ (Soldić-Aleksić, 2009, str. 129).

Ne postoji jedinstven način segmentacije tržišta. Kompanije mogu da koriste brojne varijable u segmentaciji tržišta potrošača pri čemu se u literaturi iz oblasti marketinga, najčešće navode geografske, demografske, psihografske i biheviorističke varijable (Kotler i ostali, 2007, str. 398-408). Segmentacija tržišta može da se izvrši pomoću samo jedne varijable ili pomoću dve ili više varijabli istovremeno. Segmentacija tržišta pomoću više varijabli daje mnogo više informacija o potrošačima u svakom segmentu nego jednodimenzionalna segmentacija. Međutim, pri donošenju odluka o izboru broja segmentacionih varijabli treba voditi računa da upotreba većeg broja varijabli rezultira u većem broju segmenata sa manjim potencijalom prodaje.

Osnove za segmentaciju koje se koriste na poslovnim tržištima su slične onima koje se koriste na potrošačkim tržištima. Najveća razlika je u tome što se psihografske varijable zamenjuju operacionim varijablama u organizacionom sektoru. Osnove operacione segmentacije pomažu da se identifikuju kupci, bazirajući se na takvim atributima kao što su tip organizacije, struktura moći, sposobnosti kupaca i politika nabavke. Cilj poslovne segmentacije na poslovnom je isti kao i na tržištu finalnih potrošača, što znači da

podrazumeva identifikovanje homogenih tržišnih segmenata sa sličnim potrebama, željama i karakteristikama reagovanja.

U poslednjih nekoliko godina sve češći kriterijum u segmentaciji tržišta postaje vrednost. Naime, nisu svi potrošači podjednako važni za preduzeće niti je njihova vrednost konstantna u vremenu. Iz tih razloga neophodno je je kontinuirano procenjivati vrednost potrošača i njihov strategijski značaj kako bi se aktivnosti menadžmenta usmerile na one koji najviše doprinose ostvarivanju ciljnih performansi preduzeća. Drugim rečima, sve više na značaju dobija analiza dinamičnog portfolia potrošača.

ANALIZA DINAMIČNOG PORTFOLIA POTROŠAČA

Poslednjih godina sa razvojem marketing odnosa, analiza portfolia potrošača privlači pažnju teoretičara i praktičara marketinga i strategijskog menadžmenta preduzeća. Analizu portfolia potrošača definišemo kao klasifikaciju potrošača ili segmenata prema sadašnjoj i budućoj vrednosti. Na osnovu ove analize vrši se alociranje resursa sa ciljem povećavanja vrednosti potrošača za preduzeće (Terho, Halinen, 2007, str. 721). Slika 3. obezbeđuje jasan prikaz svih koraka i metoda koji se koriste u okviru ove analize radi dobijanja od-

govora na ključna pitanja dinamičnog portfolia potrošača.

Kao što je pokazano na slici 3, analiza portfolija potrošača počinje segmentacijom potrošača prema sadašnjoj vrednosti. Kriterijumi za segmentaciju su karakteristike samih potrošača i karakteristike transakcija jer one imaju presudni uticaj na vrednost koju potrošači donose firmi. Ove karakteristike su pokazatelji trenutne vrednosti potrošača. U cilju identifikovanja segmenata i njihove sadašnje vrednosti koristi se regresiona analiza. Korišćenje navedenog pristupa omogućava da se grupišu potrošači u segmente po ulazu varijabilnih vrednosti kako bi maksimizirali razlike između segmenata uzimajući u obzir i ciljnu varijablu¹. Kao kriterijum razdvajanja, koristi se F-test povezan sa segmentalnim neskladom. Među svim razdvojenim kandidatima, uzimaju se se oni sa najmanjom p vrednošću. Proces podele baze potrošača u manje segmente prestaje ako je p vrednost F-testa veća ili jednaka pragu. Nakon toga, u drugom koraku posmatraju se kretanja potrošača između segmenata različitih vrednosti i na osnovu togu procenjuju se verovatnoće promena. Dobijene verovatnoće promena realizuju se Markovim matricama. Carraway i Pfeifer (2000, p. 55) ističu da je jedna od značajnih prednosti Markovog modela je to što je on "model verovatnoća" i kao takav omogućava računanje neizvesnosti odnosa sa potrošačima. Najverodostojniji procenjivač verovatnoće promena p_{ij} od segmenta i do segmenta j je procenat potrošača n koji se nalazio u segmentu i u periodu $t-1$ a koji se sada u periodu t nalazi u segmentu j . Konačno, u poslednjem koraku uz pomoć dobijenih verovatnoća promena predviđa se budući doprinos potrošača u zavisnosti od segmenta kojem pripadaju. Životna vrednost segmenta potrošača (Customer lifetime value - CLV) dobija se distokontovanjem očekivanih budućih doprinosa. Predvidivi kvalitet CLV je standard za celokupni model prikazan slikom 1.

Vrednost koju potrošač donosi firmi je ključno merilo u marketinškom istraživanju i praksi. Prema vrednosti koju donose firmi potrošače delimo u tri osnovna segmenta, prikazana na slici 4:

- visoko-rangirani potrošači koji pojedinačno donose najveću vrednost firmi. Istovremeno njih ima najmanje tako da ovaj segment ne obezbeđuje najveći doprinos kapitalu preduzeća.
- srednje-rangirani potrošači koji pojedinačno donose manju vrednost u odnosu na visoko-ran-

girane ali su mnogobrojniji pa je njihov doprinos kapitalu preduzeća kao celine najveći. Dakle, ovaj segment ima najveću važnost za poslovni uspeh preduzeća.

- nisko-rangirani potrošači koji pojedinačno donose najmanju vrednost preduzeću su istovremeno najmnogobrojniji. Međutim, i pored toga što je reč o najvećem segmentu potrošača njegov doprinos kapitalu preduzeća je ipak najmanji.

SLIKA 4. Piramida potrošača



Ako pođemo od modela statičnog portfolia potrošača onda je osnovna pretpostavka da se potrošači dele u tri navedena segmenta i da se njihova vrednost ne menja u vremenu. Međutim, u portfolio potrošača unosi se i dimenzija dinamike vrednosti odnosa potrošača. Takva dinamična vrednost uključuje određeni nivo rizika koji je zanemareno kada je vrednost potrošača statična. Shodno tome, rizik obuhvata promene vrednosti potrošača tokom vremena i verovatnoću da se to desi. Na nivou segmenta, pojam ovog rizika se odnosi na segmente potrošača različite vrednosti za preduzeće i verovatnoće promena između njih. Međutim, nisu svi segmenti jednako izloženi riziku. Na osnovu toga rizik bi trebalo da utiče na njihovu buduću vrednost na različite načine. Na primer, srednji ali stabilni segment potrošača može doprineti većoj profitabilnosti u portfoliju od trenutno visoko profitabilnih potrošača koji su istovremeno jako rizični zbog eventualnog smanjivanja i trzavica u budućnosti.

Osnovni nedostatak modela statičnog portfolia potrošača je u tome što procenjuju vrednost trenutno visoko-rangiranih a potcenjuju vrednost trenutno nisko-rangiranih potrošača zato što se zanemaruje dinamična vrednost u njihovim odnosima. Istraživanja

¹ Pod ciljnom varijablom podrazumevamo dostupne varijable u svakoj firmi koje najbolje aproksimiraju *cash flow*.

pokazuju da potrošači najvišeg nivoa donose manju vrednost preduzeću u budućem periodu zbog realne verovatnoće prelaska na niže nivoe što bi prouzrokovalo značajan pad vrednosti. S druge strane, kupci sa nižih nivoa dobijaju na vrednosti u budućem periodu jer postoji značajna verovatnoća da će oni preći u neki od segmenata koji donosi veću vrednost u budućnosti (Homburg, Steiner, Totzek, 2009, str. 81-83). Ovo je održivo jer bi omogućilo kompanijama da konvertuju manje vredne potrošače u vrednije.

Kada govorimo o kretanju potrošača u portfoliju logično je zaključiti da postoje tri moguća pravca njihovog kretanja: 1) prelazak potrošača u segmente veće vrednosti, 2) prelazak potrošača u segmente manje vrednosti i 3) prelazak potrošača kod konkurenata. Preduzeće ima mogućnost da odgovarajućom primenom ofanzivne i defanzivne strategije utiče na kretanje potrošača u portfoliju a samim tim i na njihovu vrednost. Dok se ofanzivna strategija odnosi na pomaganje prelaska ka segmentima veće vrednosti, defanzivna strategija u dinamičnom portfoliju se odnosi na otežavanje prelaska ka segmentima manje vrednosti. Na ključno pitanje koje se ovde nameće jeste za koju se strategiju opredeliti u svakom od tri osnovna segmenta dinamičnog portfolia odgovor je dat u tabeli 1.

TABELA 1. Prioritetne strategije za svaki segment dinamičnog portfolia potrošača

Segment	Strategije
Nisko-rangiran	Ofanzivna
Srednje-rangiran	Defanzivna
Visoko-rangiran	Ofanzivna/Defanzivna

Kod niže-rangiranih potrošača, ofanzivna strategija ima veći pozitivni uticaj na njihovu vrednost u odnosu na defanzivnu strategiju. Ovome svakako doprinosi to što se oni nalaze na nivou najnižeg profita. I pored toga njih je svakako bolje zadržati na datom nivou nego ih u potpunosti izgubiti. Zeithaml, Rust i Lemon (2001, str. 124-141) jasno opisuju piramidu potrošača na osnovu koje se svi potrošači mogu podeliti u četiri nivoe prema profitabilnosti: u platinasti nivo koji je najprofitabilniji, preko zlatnog, gvođenog do olovnog nivoa koji je najmanje profitabilan. Pomenuti autori preporučuju razvijanje nisko-rangiranih potrošača odnosno olovnog nivoa u viši samo kada se zna da će njihov budući vrednosni potencijal biti

velik odnosno kada se očekuje pozitivna dinamika u njihovoj vrednosti.

Kod srednje-rangiranih potrošača defanzivna strategija dovodi do porasta njihove vrednosti za razliku od ofanzivne strategije. Srednje-rangirani potrošači već donose profit i iz statične perspektive možemo videti da oni imaju najveći doprinos kapitalu preduzeća.

Za visoko-rangirane potrošače jednako su isplativi i ofanzivni i defanzivni menadžment. Za ovu pojavu postoje dva razloga. Prvi je što kod visoko-rangiranih potrošača ne postoji tendencija razvoja veće vrednosti u odnosu na onu koju već imaju. Drugi razlog je taj što su razlike među najvećim segmentima velike, tako da prelazak pojedinih potrošača na bolje segmente izaziva značajan porast njihove vrednosti.

Dakle, vrednost potrošača za preduzeće se povećava jačanjem srednjeg segmenta u portfoliju što se postiže:

1. Povećanjem verovatnoće prebacivanja nisko-rangiranih ka srednje-rangiranim potrošačima putem ofanzivne strategije;
2. Zadržavanjem srednje-rangiranih potrošača na istom nivou putem defanzivne strategije;

Međutim, vrednost potrošača se ne povećava niti smanjuje odjednom. Zbog toga se javlja potreba da se blagovremeno identifikuju indikatori koji nagoveštavaju buduća kretanja između segmenata različitih vrednosti. Za razliku od prediktora sadašnje vrednosti potrošača koji su većinom transakcione karakteristike povezane sa upotrebom specifičnog proizvoda, prediktori promene segmenata su potrošačke i opšte transakcione karakteristike. Kada je reč o opštim transakcionim karakteristikama neophodno je ukazati na „udeo u novčaniku“ (*share of wallet*) i „unakrsnu kupovinu“ (*cross-buying*) kao glavne indikatore dinamizma u segmentalnom članstvu gotovo kod svih posmatranih industrija (Homburg, Steiner, Totzek, 2009, str. 85). „Udeo u novčaniku“ se definiše kao deo (procenat) poslovanja koje određeni potrošač ostvaruje sa fokalnom kompanijom. Kao takav on je mera i lojalnosti i potencijalne profitabilnosti. To je mera lojalnosti u smislu da kupci sa većim „udelom u novčaniku“ su najlojalniji kompaniji. „Udeo u novčaniku“ je takođe mera potencijalne profitabilnosti, tako što potrošači sa prosečnim „udelom u noćaniku“ mogu povećavati svoje aktivnosti i samim tim postati profitabilniji iz perspektive fokalne kompanije (Gladly, Croux, 2009, str. 220). Svakako da je intenziviranje „unakrsne kupovine“ jedan od načina da kompanija poveća „udeo u novčaniku“ potrošača. Sadašnje povećanje „udela u novčaniku“ i „unakrsne kupovine“ odli-

kuje potrošače koji prelaze u viši segment u narednom periodu. S druge strane, smanjenje ova dva indikatora otkriva i drugu stranu dinamike koja podrazumeva prelazak u niži segment. Na kraju, možemo zaključiti da firma može koristiti ove karakteristike, potrošačke i opšte transakcione, da aktivira ciljane potrošače koji su pogodni za prelazak naviše ili naniže.

ŽIVOTNA VREDNOST POTROŠAČA (CLV)

Pre oko 30-tak godina dugoročnu profitabilnost kupca Kotler (1974, str. 24) je definisao kao "sadašnju vrednost budućih tokova profita koji se očekuju kroz određeni vremenski horizont transakcija sa kupcem". Od tada je životna vrednost kupca doprinela rešenju brojnih problema. Poznati autori kao što su Venkaten i Kumar (2004, str. 106) prikazuju korisnost životne vrednosti potrošača kao osnovu za selekciju potrošača i alokaciju marketing resursa. Razvoj dinamičnog okvira uz to omogućava menadžerima da održe i poboljšaju odnose sa potrošačima proaktivno komunicirajući preko različitih kanala istovremeno maksimizirajući njihovu životnu vrednost. Selekcija potrošača zasnovana na njihovoj životnoj vrednosti obezbeđuje veći profit u budućem periodu u odnosu na izvršenu selekciju na bilo kojoj drugoj osnovi. Takođe, analize pokazuju da postoji potencijal za povećanje profita kada menadžeri alociraju resurse shodno pravilima koja maksimiziraju životnu vrednost potrošača.

Analiza portfolija potrošača je usmerena kako na ocenu njihove sadašnje profitabilnosti tako i na procenu značaja u budućnosti imajući u vidu vreme vezivanja za preduzeće. Osnovni metod koji se koristi za predviđanje buduće vrednosti potrošača je segmentno bazirana životna vrednost. Dakle, ovde se kao jedinica procene buduće vrednosti umesto konkretnog ili prosečnog potrošača uzima segment potrošača. Time se određuje strategijski značaj svakog segmenta. Izračunavanje životne vrednosti segmenta potrošača se vrši na osnovu srednje vrednosti, očekivane vrednosti i odgovarajuće promene u vrednosti segmenta - diskontna stopa, što je prikazano narednim obrascem:

$$\text{CLV (segmentno bazir)} = \frac{\text{srednja vrednost segmenta}}{\text{segmenta}} + \frac{\text{očekivana vrednost segmenta}}{\text{diskontna stopa}}$$

Pritom, srednja vrednost segmenta se dobija kao prosečna vrednost svih njegovih članova tokom određenog vremenskog perioda. Predviđanje očekivane, buduće vrednosti segmenta vrši se pomoću Markovog

modela ili ekstrapolacijom prošlih vrednosti. Međutim, tačnost predviđanja Markovog modela je mnogo veća u odnosu na ekstrapolaciju prošlih vrednosti. Kao dokaz tome nastaju srednje kvadratne greške procenjenih nasuprot stvarnim vrednostima potrošača kod Markovog modela u odnosu na ekstrapolaciju prošlih vrednosti. Superiornost Markovog modela postaje još očiglednija kada se upoređuju stope procenjenog nasuprot stvarnom broju potrošača u svakom segmentu koje su 2-5 puta niže od onih dobijenih ekstrapolacijom prošlih vrednosti (Homburg, Steiner, Totzek, 2009, str. 79). Dakle rezultati pokazuju da Markov model nadmašuje ekstrapolaciju prošlih vrednosti i dovodi do boljeg predviđanja posmatranih vrednosti potrošača.

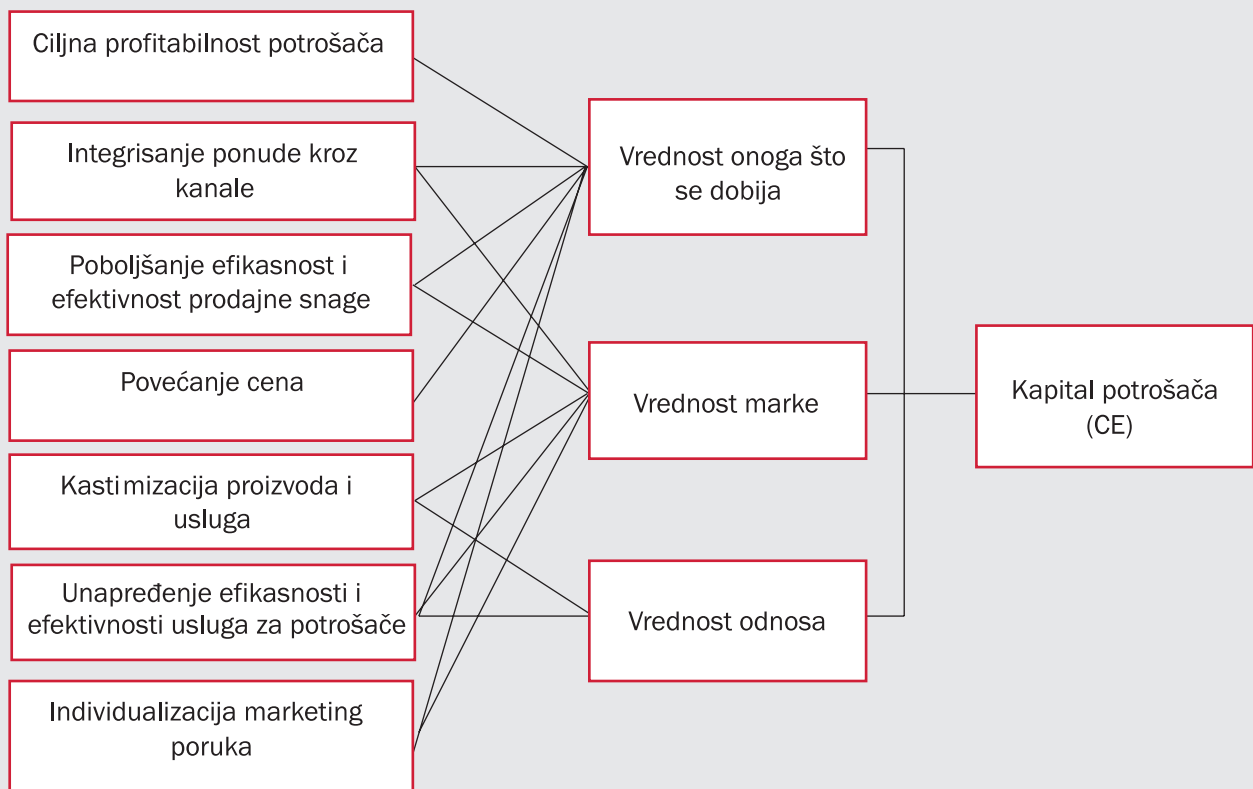
Dinamika portfolija je posledica promena u rangiranju segmenata potrošača prema statičnim, sadašnjim i životnim vrednostima. Zato se prilikom određivanja prioriteta treba rukovoditi budućim vrednostima.

U savremenim uslovima, životna vrednost potrošača stiče rastući značaj kao marketinško merilo u teoriji i praksi. Životna vrednost sadašnjih i budućih potrošača, često zvana kapital potrošača (customer equity - CE), je konačna forma zamene vrednosti firme. Tri osnovna pokretača kapitala potrošača su: vrednost onoga što se dobija, vrednost marke i vrednost odnosa (slika 5).

1. Vrednost onoga što se dobija je objektivna potrošačeva procena koristi od ponude preduzeća zasnovane na percepciji svoje koristi u odnosu na svoje troškove. Tri pokretača ove vrste vrednosti su kvalitet, cena i ugodnost pri korišćenju.
2. Vrednost marke je subjektivna i neopipljiva potrošačeva procena marke iznad njene objektivne percipirane vrednosti. Tri ključna pokretača ove vrednosti su nivo svesnosti marke, odnos prema marki i korporativna etika.
3. Vrednost odnosa je potrošačeva tendencija da bude privržen marki iznad objektivne procenjene vrednosti.

Strategijske mogućnosti preduzeća najbolje se sagledavaju kroz mogućnosti preduzeća da poboljša konstitutivne elementa kapitala potrošača. Akcentirajući povezanost marketing akcije sa finansijskim pri nosom sugerise se sledeći redosled poteza: marketing investicije su usmerene na pokretače performansi što treba da vodi poboljšanju percepcije potrošača što ima za rezultat povećanje atraktivnosti za potrošače i povećanje zadržavanja potrošača. Sve te aktivnosti vode ka povećanju ciklusa života potrošača, što vodi

SLIKA 5. Pokretači kapitala potrošača



IZVOR: Richards, Jones, 2005, str. 126

povećanju kapitala potrošača, a kada se odbiju troškovi investicija u marketing daje prinos na investicije u marketing (Milisavljević, 2006, str. 125). Investicije u okviru marketinga predstavljaju nužnost i predstavljaju značajan deo ukupnih investicija preduzeća. Iz tih razloga preduzeća moraju voditi računa o efektivnosti marketing investicija odnosno moraju obezbediti da ove investicije budu usmerene na odgovarajuće potrošače. Fokusiranost na potrošače koji obezbeđuju najveći povraćaj na investicije u marketing je garancija uspeha.

ZAKLJUČAK

Ovaj rad ima za cilj da ukaže na jedan noviji pristup segmentacije tržišta i njegove prednosti u odnosu na tradicionalni. Pronalaženjem osnova za segmentaciju potrošača koje korespondiraju sa razvojem marketing odnosa stvaraju se uslovi za sticanje novih marketing

znanja kao vrednog resursa koji je najteže kopirati. Analiza dinamičnog portfolija potrošača reflektuje sliku novog pristupa segmentacije tržišta odnosno segmentacije zasnovane na vrednosti. Ova analiza obezbeđuje informacije o vrednosti ukupne baze potrošača i strukturi odnosa sa njima, odnosno broju i tipovima odnosa i posebno njihovim različitim doprinosima prodaji i profitu. U radu je prezentiran model segmentacije zasnovane na životnoj vrednosti kao osnovi za analizu dinamičnog portfolija potrošača. Može se zaključiti da je životna vrednost potrošača marketingo merilo koje se može koristiti za procenu njihove buduće vrednosti i alokaciju resursa na osnovu toga. Posmatrano iz konceptualne perspektive strategijska analiza zasnovana na vrednosti potrošača doprinosi uspešnijem upravljanju portfoliom potrošača. Informacije dobijene ovom analizom omogućavaju menadžmentu da se više fokusira na ostvarivanje akumulirane vrednosti portfolija a ne na vrednosti koje proističu iz pojedinačnih odnosa potrošača.

Reference

1. Glady N., Croux, Ch. (2009), „Predicting Customer Wallet without Survey Data“, *Journal of Service Research*, Vol. 11, No. 3, pp. 219-231.
2. Hanić H., (2008), *Principi Marketinga*, 2. izdanje, Beogradska bankarska akademija, Beograd
3. Homburg C., Steiner V. V., Totzek D. (2009), „Managing Dynamics in a Customer Portfolio“, *Journal of Marketing*, Vol. 79, no. 5, pp. 70-86.
4. Johnson M.D., Selnes F. (2004), „Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships“, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 4, pp. 1-17.
5. Kotler F., Vong V., Sonders Dž., Armstrong G. (2007), *Principi marketinga*, Mate, Beograd
6. Kotler Ph., (1974), „Marketing During Periods of Shortage“, *Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 3, pp. 20-29.
7. Milisavljević M. (2006) *Strategijski Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd
8. Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2009), *Osnovi marketinga*, CIT, Ekonomski fakultet, Beograd
9. Pfeifer P. E., Carraway R. L. (2000), „Modeling Customer Relationship as Markov Chains“, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 14, No. 2, pp. 43-55.
10. Richards K. A., Jones E., (2005), „Customer relationship management: Finding value drivers“, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 2, pp. 120-130.
11. Rosenberg J.L., Czepiel A. J. (2000), „A Marketing Approach for Customer Retention“, in: *Relationship Marketing, Chaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention* (editors: Henning-Thoreau, Th., Hansen, U.) Springer
12. Senić R., (2003), *Marketing*, Prizma, Kragujevac
13. Soldić-Aleksić J. (2009), „Prediktivni model segmentacije tržišta: Primena modela logističke regresije i CHAID procedure“, *Marketing*, Vol. 40, No. 3, str. 127-138.
14. Stanković, Lj., Đukić, S., (2009), *Marketing*, Ekonomski fakultet, Niš
15. Terho H., Halinen A., (2007), „Customer portfolio analysis practices in different exchange contexts“, *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 7, pp. 720-730.
16. Venkatesan R., Kumar V. (2004), „A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy“, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 4, pp. 106-125.
17. Zeithaml V. A., Rust R. T., Lemon K. N. (2001), „The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers“, *California Management Review*, Vol. 43, No. 4, pp. 118-142.

Summary

Market Segmentation Based on the Value

Semir Vehapi

The value that represents the contribution of a customer to the firm has become a key metric in marketing research and practice. However, neither are all customers equally valuable for the company nor is their value constant in time. For these reasons, it is necessary to classify customers into segments according to the present and future value and allocate resources to different segments accordingly in order to increase customer equity. In other words, more and more attention is dedicated to the analysis of a

dynamic customer portfolio. In this paper the content and the significance of dynamic customer portfolio analysis are emphasized and the results obtained on the basis of this analysis are discussed. In addition, this paper describes a segment-based customer-lifetime-value model as one of the basic methods for customer portfolio analysis.

Key words: market segmentation, customer, customer segment, portfolio analysis, lifetime value

Kontakt:

Semir Vehapi

Student doktorskih studija, Asistent
Državni univerzitet u Novom Pazaru,
Rasima Halilovića 41, 36300 Novi Pazar,
semir.vehapi@gmail.com



Prikaz knjige „Mali kupci, veliko tržište“ autorke Jelene Filipović

Zavod za udžbenike, Beograd, 2010, 167 str.

Review of the book „Little shoppers, big market“

Mirjana Gligorijević

Danas, deca potrošači izazivaju sve veće interesovanje marketinških stručnjaka u zemlji i svetu. U Srbiji ova kategorija potrošača još uvek nije dovoljno istražena, te postoji primetan nedostatak sistematskih ispitivanja i analiza ovog tržišnog segmenta. Knjiga *Mali kupci, veliko tržište* autorke Jelene Filipović, u izdanju Zavoda za izdavanje udžbenika, upravo se bavi ovom problematikom. Knjiga je nastala kao rezultat autorkinog proučavanja i istraživanja nastalih na bazi magistarske teze, koja je odbranjena 2008. godine na Ekonomskom fakultetu u Beogradu. Pre svega, mora se priznati da, iako se radi o mladom (i moglo bi se očekivati neiskusnom) autoru, naslov knjige je veoma provokativno i marketinški postavljen.

Knjiga se bavi izučavanjem uticaja koje različiti promotivni instrumenti imaju na marketinško pozicioniranje proizvoda i usluga namenjenih deci. Složenost istraživanja se ogleda u tome što je neophodno sagledati najmanje tri aspekta ovog problema u isto vreme i utvrditi odnose međuzavisnosti koje postoje među njima. Jedan zadatak je detaljno sagledavanje karakteristika segmenta tržišta koji čine deca potrošači, zatim su u fokusu različite strategije pozicioniranja, a kao treći aspekt razmatranja pojavljuju se instrumenti promocije. Upravo struktura knjige prati ovu logiku. Jelena Filipović je uspešno sagledala kompleksnost teme i detaljno je analizirala navedene odnose međuzavisnosti.

Iako se može primetiti da složenost koncepta pozicioniranja i dinamičnost i razuđenost tržišta dece potrošača otežavaju shvatanje procesa koji se tu odvijaju, u knjizi su ciljevi vrlo jasno definisani i mogu se posmatrati i u teorijskom i u praktičnom smislu. Kao najznačajnije ciljeve knjige, sa realno postavljenim menadžerskim implikacijama možemo prepoznati:

- Ukazivanje na značaj tržišta dece potrošača domaćoj poslovnoj i akademskoj javnosti;
- Sagledavanje koncepta pozicioniranja koji se uspešno primenjuju u razvijenim zemljama (pre svega u SAD i u Evropskoj uniji) i mogućnosti njihove primene u manje razvijenima tržištima, u koje spada i srpsko tržište;
- Razumevanje važnosti različitih instrumenata integrisanih marketinških komunikacija za uspešno pozicioniranje na tržištu dece potrošača, radi efektivnijeg korišćenja promotivnog budžeta i profitabilnijeg poslovanja i

- Prikazivanje različitih opcija koje su marketing menadžerima na raspolaganju pri formulisanju imidža proizvoda i preduzeća koji se poklapaju sa individualnim vrednostima dece kao potrošača.

U knjizi se ukazuje na važnost strateškog pristupa procesu pozicioniranja na tržištu dece potrošača i pruža detaljno objašnjenje glavnih elemenata tog procesa. Još jednim od teorijskih doprinosa ovog rada možemo smatrati to što on predstavlja studiju na temu sagledavanja složenosti tržišta dece potrošača i samim tim olakšava razumevanje glavnih motivatora dece u kupovini.

U praktičnom smislu, u knjizi se primećuje da se ističe važnost tržišta dece potrošača, koje je do današnjeg vremena ostalo dosta zapostavljeno od strane domaćih proizvođača i pružaoca usluga, za poslovne svrhe na prostorima Srbije. Rad može poslužiti i za procenu koliko je uspešan izbor promotivnog miksa u pozicioniranju pojedinih kategorija proizvoda i usluga i da li bi se ta kombinacija mogla učiniti atraktivnijom ili efikasnijom. Pošto je u radu jasno pokazano da različiti mediji nisu podjednako bitni za stvaranje marke i za odgovarajuće pozicioniranje, to je jasna smernica svim akterima koji posluju na tržištu dece potrošača da treba više pažnje da posvete planiranju komunikacionog miksa ukoliko žele da izvuku potpune koristi iz uložениh sredstava. Doprinos je to što rad uzima u obzir specifičnosti srpskog tržišta, koje se ispoljavaju i na segmentu dece potrošača, pa to omogućava primenu donesenih zaključaka na konkretne probleme na ovim prostorima, ali i na prostorima ostalih zemalja koje su na sličnom nivou tranzicionog razvoja (npr. Hrvatska, Bosna i Hercegovina itd.).

Bitno je istaći i stepen sistematičnosti i analitičnosti istraživanja sprovedenog za potrebe ovog dela. Istraživanje je sprovedeno na široj teritoriji Srbije (Beograd, Niš, Novi Sad, Valjevo, Šabac) među decom uzrasta 6-14 godina. Naime, istraživanje se istovremeno bavi: a) potrošnjom dece u opštem smislu (npr. veličina džeparca), b) marketinškim aspektima (npr. važnost brenda u različitim uzrastima kod dece), c) komunikacionim instrumentima (npr. zastupljenost raznih medija u upotrebi medija kod dece), d) psihološkim determinantama (npr. strah od određenih pojava ili poželjne karakteristike omiljenog crtanog junaka), e) procesom socijalizacije dece (npr. s kim dete voli da provodi svoje vreme i koga vidi kao svog idola). Na

ovaj način, razmatraju se sve relevantne varijable za dobijanje potpune slike o trenutnim i budućim kretanjima na tržištu dece potrošača, na kojima se mogu bazirati strategije preduzeća koja posluju na njemu.

Može se primetiti da se aktuelnost i korisnost rada u velikoj meri ogleda u kriterijumima koji su izabrani za segmentaciju tržišta dece. Kako autorka Jelena Filipović na više mesta navodi, što je ujedno i konzistentno sa svetskim istraživanjima iz ove oblasti, najprisutniji kriterijum segmentacije jesu demografske karakteristike tržišta, ili preciznije rečeno, polna i starosna struktura. Iako se u Srbiji još uvek nisu iskristalisali proizvođači i trgovinski lanci koji targetiraju specifični starosni segment koji čine deca, to nikako ne znači da to ne bi bilo poželjno u budućnosti. Iz knjige se nedvosmisleno zaključuje da dece iz različitih starosnih kohorti imaju preferencije prema različitim proizvodima što je odlično uputstvo za sve ponuđače dečijih proizvoda i usluga.

Možda je još bitniji zaključak pomenutog istraživanja i, generalno, celog rada, dat u vidu preporuke autorke koja se odnosi na komunikativne strategije koje treba koristiti u prenošenju marketinške poruke i ponude proizvoda usmerenih na decu, u zavisnosti od njihovog uzrasta. Iako se većina istraživanja bazira na ispitivanju uticaja masovnih medija (televizija, radio, štampa) na ponašanje dece u potrošnji, u ovom slučaju (istraživanju) nije izostalo ni sagledavanje ostalih instrumenata integrisanih marketinških komunikacija, koji se u stručnoj literaturi i praksi smatraju podjednako bitnim za izazivanje reakcije kod dece. Autorka je ukazala na stepen neiskorišćenosti potencijala aktivnosti iz domena unapređenja prodaje, s obzirom na to da on predstavlja vid integrisanih marketinških komunikacija na koje se u svetu najviše sredstava troši na tržištu dece. Takođe, ona je pretpostvila i predvide-la da će internet kontinuirano dobijati na važnosti u marketinškim komunikacijama sa decom.

Na ukupnu celovitost rada pozitivno utiče i deo koji se odnosi na etički sporna pitanja u pogledu poslovanja na tržištu dece. Razmatranje etike u ovom kontekstu predstavlja obavezan deo svih modernih udžbenika i naučnih radova koji se bave proučavanjem uticaja raznih vrsta faktora na decu. U knjizi *Mali kupci, veliko tržište* etičke dileme i pravni lekovi izloženi su jasno, koncizno i u odgovarajućem logičkom poretku.

Iako je reč o knjizi koja je nastala na osnovu magistarske teze (tj. akademskog rada koji zahteva određeni stepen analitičnosti i stručnog izražavanja), smatram da je autorka uspešno izvršila transformaciju teksta u popularno, interesantno i lako čitljivo štivo. Tekst obiluje primerima iz domaće i strane poslovne prakse, kao i fotografijama, grafikonima i tabelama

koji osvežavaju tekst i doprinose njegovom boljem razumevanju. Na kraju treba konstatovati i to da su marketinške kategorije u potpunosti jednostavno i kompetentno objašnjene, termini adekvatno prevedeni sa engleskog jezika, a zaključci konzistentni u celom delu, kao i da rad uvodi nove elemente u srpsku marketinšku literaturu.

Kontakt:**dr Mirjana Gligorijević**

Ekonomski fakultet u Beogradu,
Kamenička 6, 11000 Beograd
mirag@ekof.bg.ac.rs

UPUTSTVO ZA AUTORE/INSTRUCTIONS TO AUTHORS

Marketing je časopis nacionalnog značaja koji se objavljuje kvartalno. Namijenjen je širokom krugu čitalaca, akademskoj i stručnoj javnosti. Tekstovi objavljeni u časopisu pokrivaju oblast marketinga u najširem smislu.

Prilozi pripremljeni za objavljivanje u časopisu treba da doprinosu razumevanju i širenju ideja marketing teorije i prakse. Posebno su interesantni prilozi koji obrađuju svetska iskustva u ovoj oblasti. Prilozi fokusirani na ocenu značaja i mogućnosti primene teorijskih konceptata u praksi preduzeća u Srbiji su, takođe, poželjni. Prednost pri objavljivanju imaju originalni i pregledni radovi, kao i monografske studije. Svi dostavljeni radovi se recenziraju, a u časopisu će biti objavljeni samo oni za koje Redakcija dobije dve pozitivne ocene recenzenata. Procedura pregledanja zahteva da originalni tekstovi ne budu potpisani od strane autora. Umesto toga, potrebno je da se dostavi poseban list na kome će biti napisani samo ime članka, ime autora, njegova titula i mail adresa. Druga strana treba da sadrži naslov, kratak sažetak (dužine od oko 100 do 200 reči) u kome su sumirane osnovne poente i zaključci rada, listu ključnih reči (do 5) i dvocifreni kod klasifikacije u skladu sa the Journal of Economic Literature (http://www.aeweb.org/journal/jel_class_system.html).

Priprema teksta mora biti u skladu sa sledećim uputstvom:

- Autorski radovi ne treba da budu kraći od 30.000 karaktera, odnosno 10 strana A4 formata, pisani kratkim i jasnim rečenicama sa uredno razdvojenim tabelama i rezimeima na srpskom i engleskom jeziku. Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve marginae od 1 inča (2,54 cm).
- Autori treba da pošalju tri kopije rada na srpskom ili engleskom jeziku i CD na kome je rad snimljen. Preporučuje se korišćenje laserskog štampača. Štampana verzija rada mora biti čitka. Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, reference, grafike i tabelle) u MS Word (doc) ili Rich Text Format (rtf) formatu. Grafikoni, šematski prikazi i ostale ilustracije moraju biti posebno snimljene na disk kao posebna dokumenta (uz navođenje izvora) u WMF, TIFF, PCX, JPG; GIF formatu u rezoluciji od 300 dpi.
- Prva strana treba da sadrži sledeće informacije, centrirane (jednake leva i desna i gornja i donja margina): naslov rada, ime i prezime autora (bez navedene titule). Ime i adresa institucije iz koje autor dolazi takođe treba da budu navedeni. Na prvoj strani treba da se nalazi i abstrakt rada.
- Radovi se objavljuju na srpskom ili engleskom jeziku sa obavezanim (obrnutim) rezimeom. Abstrakt (rezime) ne bi trebalo da sadrži više od 200 reči.
- Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisnosti od dužine i profila rada, odnosno problema koji se obrađuje. Forma naslova: centriran, boldiran; svi podnaslovi treba da budu standardno formatirani i pozicionirani uz levu marginu.
- Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijentacija priloga.
- Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa linijskim poredom i smeštene u sam tekst. Navedene margine

Marketing is a national scientific journal which is published quarterly. It addresses to broad public groups, both academics and professionals. Texts published in magazine cover up the whole range of topics relevant for marketing practice and theory.

Papers submitted for publication should contribute to spreading of marketing ideas and better understanding of marketing theory and practice. The journal encourages the submission of works that deal with international marketing experiences. Reviews that provide relevant discussions of the application of some theoretical marketing concepts in practice of Serbian companies are also welcome. Original works, review papers and monographic studies will be highly appreciated. All submitted papers will undergo a blind refereeing process and they need to obtain two positive reviews in order to be published. The reviewing procedure requires that the original texts should not be signed by the author. Instead, a separate cover page should be provided, containing only the article's title, author's name and affiliation and his e-mail address. The second page should contain the title, a short abstract summarising the major points and conclusions of the paper, a list of keywords (up to five) and two-digit code of classification, in accordance with the Journal of Economic Literature (http://www.aeweb.org/journal/jel_class_system.html).

Submitted papers need to conform technical instructions listed in the following paragraphs:

- Authors should send 3 copies of their manuscripts, either in Serbian or in English, and CD with electronic version of their paper – text should be saved in MS Word, while all pictures should be saved in the CD as separate documents in WMF, TIFF, PCX, JPG or GIF format, resolution 300 dpi
- The articles should not be less than 30,000 characters including spaces (about 10 pages). Papers should be submitted in A4 page format, all margins 1 inch (2.54 cm), single line spacing. Papers should be written in short and precise sentences, with clearly marked tables and summaries, prepared as a single document (consisting of text, footnotes, references, charts and tables), saved in either MS Word (doc) or in Rich Text Format (rtf) format. Tables, figures and other illustrations should be clearly labeled at the top with a legend at the bottom.
- The cover page should contain following elements, centar alignment (all margins are equal): title of the paper, author's name and surname (without personal title), name and address of affiliation and abstract of the paper.
- Tables and illustrations need to be numbered (1,2,3...), single line spacing and included in the text as they are intended to appear in the final version. Page margins should remain blank. All tables and illustrations should be presented clearly. In the text, all tables and illustrations must be addressed by numbers (and not as „previous“, „following“, etc.). Tables and illustrations should be prepared either in EPS, PDF, WMF format or in Word or Excel.
- The main title must be concise and precise, while whole paper should include several subtitles, depending on the length and the profile of the submitted paper and the subject problem. Titles structure: center, bold; all subtitles should be formatted in standard way, with left alignment

(2,54 cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti pregledne. Kada se pominju u tekstu, neophodno je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u EPS, PDF, WMF formatu ili jednostavno nacrtani u Wordu ili Excelu.

- Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne na kraju rada. Potrebno je da fusnote budu numerisane.
- Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati treba da budu navedeni pod znacima navoda. Reference u tekstu navoditi na sledeći način: (Maričić B., 2008, str.11), a pri navođenju referenci na listi na kraju rada, koristiti sledeći stil:

Knjige:

Maričić, B. (2008), *Ponašanje potrošača*, 8. izdanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd

Članci u časopisima:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consumer Behavior“, *Journal of Marketing*, Vol. 22, No. 3, str. 282-289.

Radovi u zbornicima sa konferencija:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results form Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, (ured. Reiner Sringer and Petr Chadraba) Beč, Austrija, str. 41-49.

Internet izvori:

Oliveira, A., *The Motivation Process*, www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf, pristupljeno: 4.11. 2009.

Objavlivanjem teksta autorska prava prelaze na izdavača.

Prilozi napisani na srpskom ili engleskom jeziku treba da u elektronskoj formi budu poslani na adresu: redakcija@sema.rs. Štampane priloge (3 primerka) slati na adresu:

mr Jelena Filipović, Ekonomski fakultet Beograd, 11000 Beograd, Kamenička 6.

- All texts need to have short abstract at the beginning of the text, in which the essence and the orientation of the text is explained. Papers could be published in Serbian or in English, while abstracts in both languages are compulsory. Abstract should not exceed 200 words.
- Footnotes and other notes should be presented at the end of the page, not at the end of the paper. They need to be numbered.
- References should be organized in alphabetical order, according to authors' surnames. Direct citation must be quoted in quoted marks. In the paper, references should have the following form (Maričić B., 2008, str.11), and on the end of the paper, in the List of references, as follows:

Books:

Maričić, B. (2008), *Consumer Behavior*, 8th edition, CID Ekonomskog fakulteta, Belgrade, p. 111

Articles in Journals:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consumer Behavior“, *Journal of Marketing*, Vol. 22, No. 3, p. 282-289

Articles in Conference Proceedings:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results form Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, (ed. Reiner Sringer and Petr Chadraba) Vienna, Austria, p. 41-49.

Internet sources:

Oliveira, A., *The Motivation Process*, www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf, accessed: 4 November 2009.

All publishing rights transfer to the Journal at the moment of publishing.

All papers written either in English or in Serbian should be forwarded to redakcija@sema.rs. Hard copies (print texts), 3 copies, could be sent to the following address:

mr Jelena Filipović, Ekonomski fakultet Beograd, Kamenička 6, 11000 Beograd.

* PRVI I PRAVI

Ekonomski fakultet u Beogradu

EKONOMSKI FAKULTET U BEOGRADU je nacionalni lider u oblasti akademskog obrazovanja iz domena opšte i poslovne ekonomije na tri nivoa studiranja:

- 1 Osnovne akademske studije**
(Studijski program Ekonomije, poslovnog upravljanja i statistike, sa većim brojem modula koji pokrivaju specifične oblasti interesovanja studenata na srpskom i engleskom jeziku)
- 2 Diplomске akademske studije – master**
(Sedam studijskih programa sa većim brojem modula na srpskom jeziku i tri studijska programa koji se realizuju u saradnji sa prestižnim stranim univerzitetima)
- 3 Doktorske akademske studije**
(Četiri studijska programa)

www.ekofkarijera.com

Centar za karijerno vođenje i savetovanje

EKONOMSKI FAKULTET U BEOGRADU svojim studentima pomaže i prilikom traženja zaposlenja i to kroz posebno formiran Centar za karijerno vođenje i savetovanje koji studentima pruža profesionalnu pomoć i instruktažu kako da prate promene na tržištu rada i da, u skladu sa tim promenama, što uspešnije pozicioniraju sebe. Takođe, obavlja i funkciju povezivanja studenata sa poslodavcima, obezbeđujući time zainteresovanim kompanijama da dođu do visoko kvalifikovanih i kvalitetnih ljudskih resursa.

edukacija.ekof.bg.ac.rs

Centar za permanentno stručno usavršavanje

Za sve svoje diplomirane studente, ali i druge zainteresovane profesionalce u Srbiji Ekonomski fakultet u Beogradu je od 2009. godine ustanovio i poseban Centar za permanentno stručno usavršavanje. U okviru ovog centra, kroz inovacione kurseve iz oblasti u kojima je Ekonomski fakultet u Beogradu specijalizovan, zainteresovanim kandidatima pružaju se nova, najsavremenija znanja, koja će im pomoći da postanu i ostanu vrhunski stručnjaci, a njihove kompanije učiniti konkurentnijim u turbulentnom poslovnom okruženju.



