

Dr Dragan Lončar\*

## ULOGA ANALITIČKOG MARKETINGA U FORMULISANJU PROMOTIVNE I DISTRIBUTIVNE STRATEGIJE PREDUZEĆA

**Rezime:** *Formulisanje poslovne i marketing strategije zahteva analitičku podršku od strane metodologije analitičkog marketinga, kako u pogledu inicijalnog informisanja donosilaca odluka, tako i u pogledu merenja efekata primenjenih odluka. Cilj ovog rada je da se navedena simbioza osvetli i analizira na području formulisanja strategije promocije i distribucije. Procesi kreiranja promotivne kampanje i formiranja distributivne mreže se posmatraju kao iterativni procesi sastavljeni od logički postavljenih faza. Autor daje odgovore na sledeća pitanja: koje poslovne odluke su kritične u svakoj fazi, koji informacioni inputi su potrebni za donošenje svake odluke i koje metode analitičkog marketinga mogu pomoći u njihovoj pripremi. Jedan od osnovnih zaključaka rada je da je poželjno da marketing menadžer razume čitav proces analize tržišta da bi eliminisao rizik oslanjanja na pogrešne podatke i informacije u procesu odlučivanja. Od marketing menadžera koji uvodi novi proizvod se očekuje da, pre nego što donese ključne strategijske odluke, dobro razume osnovne pretpostavke pojedinačnih analitičkih metoda, domete metoda i da ume da interpretira dobijene rezultate istraživanja.*

**Ključne reči:** *analitički marketing, strategija, promocija, distribucija.*

## THE ROLE OF ANALYTICAL MARKETING IN FORMULATING PROMOTIONAL AND DISTRIBUTION STRATEGY

**Summary:** *Formulating business and marketing strategy requires analytical support from the analytical marketing methodology, both in terms of the initial informing of decision makers, and in terms of measuring the effects of applied decisions. The aim of this paper is to shed light on the symbiosis between analytical marketing and strategic decision making under promotion and distribution setting. The processes of creating promotional campaigns and establishing distribution networks are viewed as iterative processes consisting of*

---

\* Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu

*logically defined stages. The author answers the following questions: what are the critical business decisions at every stage, what are the information inputs needed for any decision and which analytical marketing methods can help in their preparation. One of the main conclusions of this paper is that it is desirable for a marketing manager to understand the entire process of market analysis in order to eliminate the risk of reliance on incorrect data and information in decision-making. Marketing managers, who introduce a new product, are expected, before making a key strategic decisions, to understand the basic assumptions of individual methods, pros and cons of the methods used and to know how to interpret the produced research results.*

**Key words:** *analytical marketing, strategy, promotion, distribution.*

**JEL Classification:** M30, L19

### Uvodne napomene

Suštinu marketing menadžmenta čini identifikovanje i razumevanje potreba potrošača i transponovanje ovog razumevanja u konkretne odluke i akcije koje će proizvesti optimalnu razmenu na tržištu. Kotler i Keller definišu marketing menadžment kao „nauku i umetnost izbora pravih tržišta i privlačenja, čuvanja i uvećavanja baze kupaca na bazi stvaranja i isporuke superiorne vrednosti“ (Kotler & Keller, 2006, s.15). Prema ovoj definiciji, područje marketinga je prilično široko. Implikacija ovog pristupa je da svaka aktivnost ili resurs, koji preduzeće koristi za privlačenje kupaca ili upravljanje odnosima sa kupcima, ulazi u domen marketing menadžmenta. Slično mišljenje, ali u ekstremnijem obliku, izražava Regis McKenna (1991), koji tvrdi da, s obzirom da marketing menadžment obuhvata sve faktore koji utiču na mogućnost preduzeća da isporuči vrednost kupcu, marketing aktivnosti moraju biti u opisu posla svakog radnika u preduzeću, od najnižih radnih pozicija do pozicije generalnog direktora. U gradaciji stavova povodom značaja marketing menadžmenta za funkcionisanje i uspeh jednog preduzeća, najdalje odlazi Peter Drucker koji smatra da, pošto je osnovna ideja poslovanja stvaranje kupaca, preduzeće ima samo dve bazične funkcije. To su marketing i istraživanje i razvoj. Prema ovom autoru, marketing i istraživanje i razvoj stvaraju vrednost, dok ostale funkcije „proizvode“ troškove (Drucker, 1993).

Sva tri mišljenja navode na zaključak da marketing menadžment obuhvata aktivnosti koje znatno prevazilaze domen marketing sektora jednog preduzeća. Preciznije, marketing aktivnosti i marketing odluke, pored sektora marketinga, tangiraju i sektore proizvodnje, finansija, istraživanja i razvoja i drugih oblasti upravljanja preduzećem.

Osnovne aktivnosti koje ulaze u domen odgovornosti marketing menadžera jesu:

1. Istraživanje tržišta
2. Formulisanje marketing strategije
3. Formulisanje konkretnih marketing planova
4. Implementacija marketing planova
5. Izveštavanje, merenje i kontrola rezultata.

Da bi se mogla formulirati marketing strategija i kreirati konkretni planovi implementacije, preduzeće treba da se detaljno i objektivno upozna sa sopstvenim poslovanjem i tržištem na kojem nastupa. Tradicionalno, analiza tržišta je usmerena na tri koloseka istovremeno. To su: analiza kupaca, analiza preduzeća i analiza konkurenata. Danas se govori o dva dodatna koloseka, analizi granskog konteksta i analizi ključnih interesnih grupa.

Predmet analize kupaca je razvoj kriterijuma za segmentaciju tržišta. Marketing menadžeri imaju zadatak da, na bazi raznorodnih grupa kupaca, razviju detaljne profile svakog segmenta, kroz nekoliko kritičnih varijabli, kao što su demografija, geografija, psihografija ili ponašanje u procesu kupovine. Osim toga, marketing menadžeri treba da se bave praćenjem potreba i želja pojedinačnih segmenata u vezi različitih proizvoda na tržištu, koristeći marketing alate, kao što su perceptualne mape, i da identifikuju osnovne varijable (i njihove pondere), koji utiču na satisfakciju potrošača. Definisanjem bitnih varijabli vezanih za potrebe i satisfakciju potrošača, moguće je projektovati tražnju za proizvodima preduzeća, a uključivanjem u analizu konkurentskog konteksta, dolazi se do projekcija tržišnog učešća preduzeća.

U analizi preduzeća, marketing menadžeri su usmereni na razumevanje pokretača troškova, troškovne strukture preduzeća i relativne troškovne pozicije u odnosu na konkurente. Osim troškova, fokus je na identifikovanju ključnih kompetentnosti preduzeća, korišćenjem koncepta jezgra kompetentnosti. Detaljnija analiza tržišne pozicije preduzeća zahteva pregled finansijskih rezultata po pojedinačnim proizvodima, proizvodnim linijama i velikim kupcima, kao i pregled pozicije brendova na tržištu i dijagnozu osnovnih pokretača vrednosti pojedinačnih brendova.

Analiza konkurencije podrazumeva izradu detaljnih profila relevantnih konkurenata sa posebnim fokusom na njihovim relativnim snagama i slabostima u datom tržišnom okruženju. Idealni alati za ovakav tip analize su SWOT matrica i benčmarketing analiza. Ideja je da se glavni konkurenti detaljno analiziraju prema strukturi troškova, izvorima profita, resursima i kompetencijama, konkurentskom pozicioniranju i proizvodnom diferenciranju, nivou diversifikacije i ostalim faktorima.

Analiza granskog konteksta, u kojem preduzeće posluje, obično zahteva analizu granske strukture, analizu pojedinačnih aktivnosti generičkog procesa

korišćenjem modela lanca vrednosti i analize grupa preduzeća u grani sa specifičnim šansama i opasnostima kroz analizu strategijskih grupa. U zavisnosti od grane, analiza tržišta treba da se detaljno bavi i regulatornim pitanjima.

Konačno, analiza interesnih grupa treba da pruži profil ključnih subjekata u lancu snabdevanja i lancu distribucije, profil strateških partnera u zajedničkim ulaganjima, kao i profil preduzeća koja se bave proizvodnjom komplementarnih proizvoda.

Gore navedene analize tržišnih elemenata zahtevaju primenu metodologije istraživanja tržišta. Prema tome, istraživanje tržišta predstavlja polaznu i završnu fazu marketing i strategijskog menadžmenta, jer pruža platformu za definisanje marketing strategije i marketing planova, kao i mehanizam za praćenje ostvarenih rezultata na tržištu.

Nakon detaljnog upoznavanja kupaca i konkurentske pozicije preduzeća na tržištu, marketing menadžer je u mogućnosti da formuliše marketing strategiju. Marketing strategija se izvodi na bazi detaljne dijagnoze gore navedenih elemenata i željene pozicije preduzeća na tržištu u budućem periodu. Za razliku od strategijskog menadžmenta čiji je zadatak formulisanje i implementacija generalne strategije i strategija biznisa, zadatak marketing menadžmenta je formulisanje i implementacija strategija za proizvode i brendove.

Marketing strategija uključuje strategije segmentiranja, targetiranja i pozicioniranja. Segmentiranje podrazumeva podelu tržišta na segmente kupaca koji imaju relativno slične potrebe. Targetiranje predstavlja izbor jednog ili nekoliko tržišnih segmenata koje preduzeće namerava da opslužuje u okviru šireg tržišnog prostora. Pozicioniranje se odnosi na izbor načina zadovoljenja potreba izabranih tržišnih segmenata. Pozicioniranje pokušava da odgovori na pitanje kako će proizvod preduzeća konkurisati ostalim konkurentskim proizvodima na izabranom tržišnom segmentu.

Pošto su formulisani glavni strategijski ciljevi, definisani proizvodi i brendovi, izabrani tržišni segmenti i način pozicioniranja preduzeća na njima, marketing menadžeri razvijaju marketing planove koji treba da olakšaju implementaciju marketing strategije. Tradicionalno, implementacija marketing strategije se realizuje korišćenjem marketing miksa koncepta, čija je osnovna ideja u definisanju četiri ključna elementa marketing ponude (proizvod, cena, distribucija i promocija) sa kojima preduzeće izlazi na tržište da bi realizovalo svoju marketing strategiju. Prema tome, marketing miks ponuda treba u dužem vremenskom periodu da isporučuje superiornu vrednost kupcima, što će obezbediti adekvatno pozicioniranje na tržištu, izgradnju lojalnosti kod kupaca i uvećavanje vrednosti brenda u okviru izabranih tržišnih segmenata.

Osim implementacije definisanih marketing planova, marketing menadžeri imaju zadatak da prate rezultate primene marketing planova u kontekstu ostvarenja

ciljeva iz marketing strategije. Pri kontroli ostvarenih rezultata, marketing menadžeri se u velikoj meri oslanjaju na automatizovane sisteme iz oblasti upravljanja lancem snabdevanja (engl. *Supply Chain Management- SCM*), upravljanja odnosima sa kupcima (engl. *Customer Relationship Management- CRM*), planiranja resursa preduzeća (engl. *Enterprise Resource Planning- ERP*), planiranja potreba za sirovinama (engl. *Material Resource Planning- MRP*), upravljanja zalihama (engl. *Inventory Management*) i slično. Na primer, uz pomoć tehnike integrisanih marketing komunikacija (Schultz & Kitchen, 2000), zasnovane na CRM bazama podataka, marketing menadžer može proceniti vrednost marketing miks ponude, tako što će posmatrati promene u ponašanju potrošača, do kojih je došlo nakon primene tog marketing miks programa.

Predmet ovog rada je analiza značaja analitičkog marketinga i istraživanja tržišta za definisanje i implementaciju strategije promocije i distribucije. Rad ima četiri dela. Prvi deo ukazuje na suštinske sinapse između metodologije analitičkog marketinga i strategijskog odlučivanja preduzeća. Drugi deo ukazuje na konkretne dodirne tačke između analitičkih marketing metoda i odluka u vezi strukturiranja promotivnog miksa preduzeća. Treći deo rada usmerava čitaoce kroz proces izgradnje distributivne mreže sa idejom razjašnjenja uloge analitičkog marketinga u svakoj pojedinačnoj fazi. Poslednji deo sumira osnovne zaključke rada.

## **1. Značaj analitičkog marketinga u strategijskom odlučivanju**

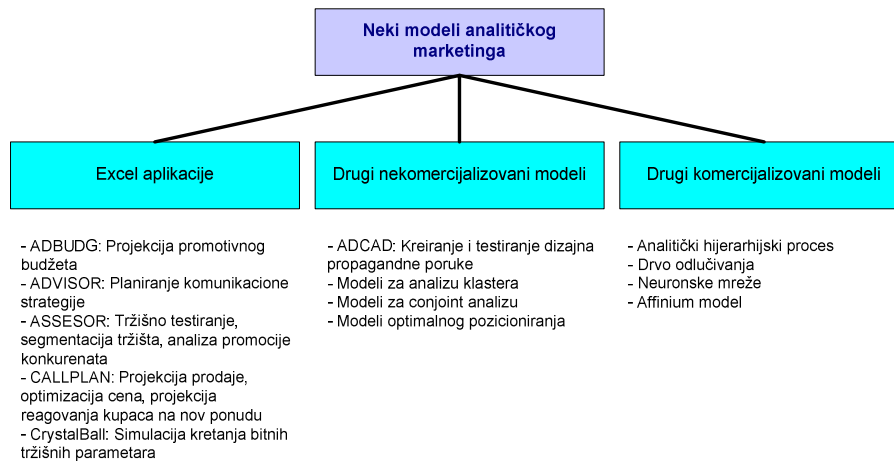
Osnovna ideja analitičkog marketinga je integrisanje teorijskih marketing koncepata, analitičkih marketing tehnika i računarskih programa, kako bi se razvio model odlučivanja koji generiše različite poslovne odluke. Prema tome, analitički marketing ne treba posmatrati kao supstitut konceptualnom marketingu već kao njegov prirodni komplement, čija sinergetska povezanost značajno ojačava instrumentarijum marketing odlučivanja i smanjuje verovatnoću donošenja pogrešne odluke. Ubrzani napredak hardverskih i softverskih rešenja i njihovo prilagođavanje zahtevima korisnika omogućuje olakšano modeliranje svakom marketing menadžeru koji poseduje zadovoljavajući nivo tehničkih ili matematičko-statističkih znanja. Danas marketing menadžeri imaju na raspolaganju više stotina komercijalnih softverskih rešenja koja se primenjuju u različitim oblastima marketinga, kao što su lansiranje novog proizvoda, reklamiranje, merenje efektivnosti reklamne kampanje, segmentacija tržišta, pozicioniranje, targetiranje, predviđanje prodaje, definisanje cena, optimalno strukturiranje prodajne mreže, određivanje vrednosti brenda, merenje satisfakcije potrošača, upravljanje odnosima sa kupcima i slično (Slika 1).

Na primer, jedno od interesantnih softverskih rešenja, koje se koristi za razumevanje i anticipiranje ponašanja i preferencija potrošača, jeste *Affinium Model*. Osnovni korisnici ovog modela jesu marketinška odeljenja sa ograničenim

budžetom i velikom bazom potrošača, koja imaju problema da realizuju potencijal svojih inicijativa za unapređenje odnosa sa kupcima (CRM). Dok tradicionalni CRM koncept insistira na posmatranju potrošača kao jedinke sa specifičnim potrebama i preferencijama koje su stabilne u relativno dužem vremenskom periodu, marketing analitika kroz *Affinium Model* je usmerena ka kreiranju multidimenzionalnog profila te osobe, koji otvara prostor za „jedan-na-jedan“ interakcije i prilagođavanje marketinške ponude preduzeća specifičnim zahtevima konkretnog potrošača u specifičnom trenutku. Ovaj model sadrži četiri integrisane aplikacije koje se koriste za:

- Analizu i identifikovanje karakteristika potrošača koje najviše utiču na njegovo ponašanje (*Profiler*),
- Kalkulisanje vrednosti potrošača za preduzeće tokom vremena (*Valuator*),
- Predviđanje trenutka i veličine sledeće kupovine (*Cross Seller*) i
- Identifikovanje pojedinaca kod kojih postoji visoka verovatnoća određenog ponašanja na bazi identifikovanih prošlih kupovina, demografije i životnog stila (*Response Modeller*).

Slika 1: Modeli analitičkog marketinga



Sumirano iz izvora: <http://blog.decisionpro.biz/bid/50091/8-Analytical-Marketing-Models-Demonstrated>, pristup: 05.02.2011.

Menadžeri počinju sve više da koriste svoje računare za prikupljanje, kombinovanje, procesuiranje i analizu različitih tipova tržišnih informacija kako bi unapredili svoje odluke. Najveću vrednost u procesu marketing odlučivanja imaju interaktivni modeli odlučivanja koji predstavljaju računarske modele podržane

komercijalnim softverom, koji se mogu prilagođavati specifičnim okolnostima odlučivanja sa kojima se susreće menadžer. Ovi modeli obezbeđuju simulaciono okruženje u kojem menadžer može interaktivno istražiti sve konsekvence alternativnih odluka istovremeno izbegavajući troškove, opasnosti i ireverzibilnosti realnog sveta. Ovakvi modeli podsećaju na simulator letenja za trening pilota gde se greške pilota mogu tolerisati. Koristi od korišćenja analitičkog marketinga i pratećih modela odlučivanja su višestruke (Slika 2).

Prvo, računaram-podržani model odlučivanja uzima u obzir mnogo veći broj alternativnih odluka jer ne postoji fizičko ograničenje kapaciteta za vrednovanje velikog broja opcija, kao što je to slučaj kod mentalnih modela. Naime, u alociranju prodajne operative na veliki broj proizvoda i tržišnih segmenata ili određivanju cena različitih putničkih klasa i destinacija u avioprevozu, menadžeri dolaze u kontakt sa hiljadama mogućih opcija koje moraju da vrednuju. Obično se tada ide na primenu heuristika koje imaju za cilj drastično smanjivanje broja opcija. Ovakvo mehaničko smanjivanje broja potencijalnih alternativa može biti veoma štetno. Rešenje može biti razvoj i primena softvera koji je u mogućnosti da obradi veliki broj opcija. Na primer, postoji nekoliko modela za alokaciju prodajne operative koji su uticali na povećanje profitabilnosti kompanija koje su ih primenjivale za 5 do 10 procenata bez ikakve dodatne investicije (Sinha & Zoltners, 2001, ss.8-44). Analitički modeli omogućavaju artikulisanje ogromnog broja podataka i izvođenje bitnih trendova iz ogromne baze podataka korišćenjem tehnika kao što su *data mining*, klaster analiza, faktorska analiza ili *conjoint* analiza. Postavlja se pitanje na koji način bi, da ne postoje ove tehnike, preduzeće *Wall-Mart* analiziralo više od 100 terabajta svojih podataka<sup>1</sup>.

Drugo, analitički marketing modeli omogućavaju procenu relativnog značaja pojedinih varijabli. U nekim situacijama dešava se da postoji mali broj alternativnih odluka, ali veliki broj varijabli koji utiču na konačnu odluku. Na primer, u tržišnom testiranju novog proizvoda menadžer može razmatrati samo dve opcije (povlačenje proizvoda ili lansiranje proizvoda na izabrana tržišta) ali postoji veliki broj varijabli, koje će uticati na izbor jedne od dve alternative. Neki od tih varijabli su reakcija konkurenata, percepcija brenda ili raspoloživost sredstava za promociju. Analitički model omogućava marketing menadžeru da detaljnije analizira uticaj svake posmatrane varijable na potencijalni nivo prodaje proizvoda.

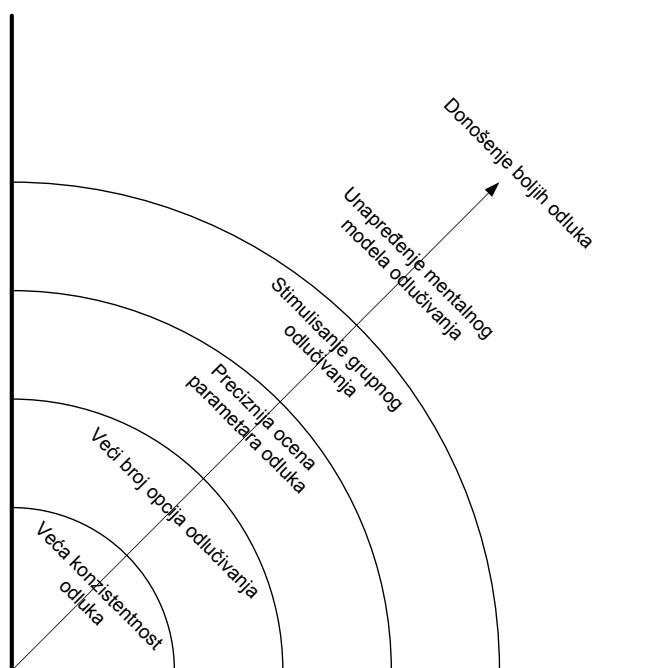
Treće, analitičko modeliranje omogućuje eksternalizovanje ideja i logike razmišljanja koji bi inače ostali u glavama donosioca odluka. Na ovaj način se

---

<sup>1</sup> Da bi se stekao utisak o kojoj količini podataka se radi, interesantno je reći da je 100 terabajta ekvivalentno sa 25 milijardi kucanih strana. Ova baza sadrži podatke o prometu zaliha i svakoj transakciji u svakoj od 4.200 prodavnica u poslednjih 65 nedelja (Izvor: <http://www.scribd.com/doc/36341345/DW-Presentation-Wal-Mart-Ver1-0>, pristup 04.02.2011.).

lakše dolazi do argumentovanog konvergiranja ka najboljim odlukama, pre svega zbog komplementarnosti između konceptualnog i analitičkog pristupa.

Slika 2: Značaj interaktivnih modela odlučivanja



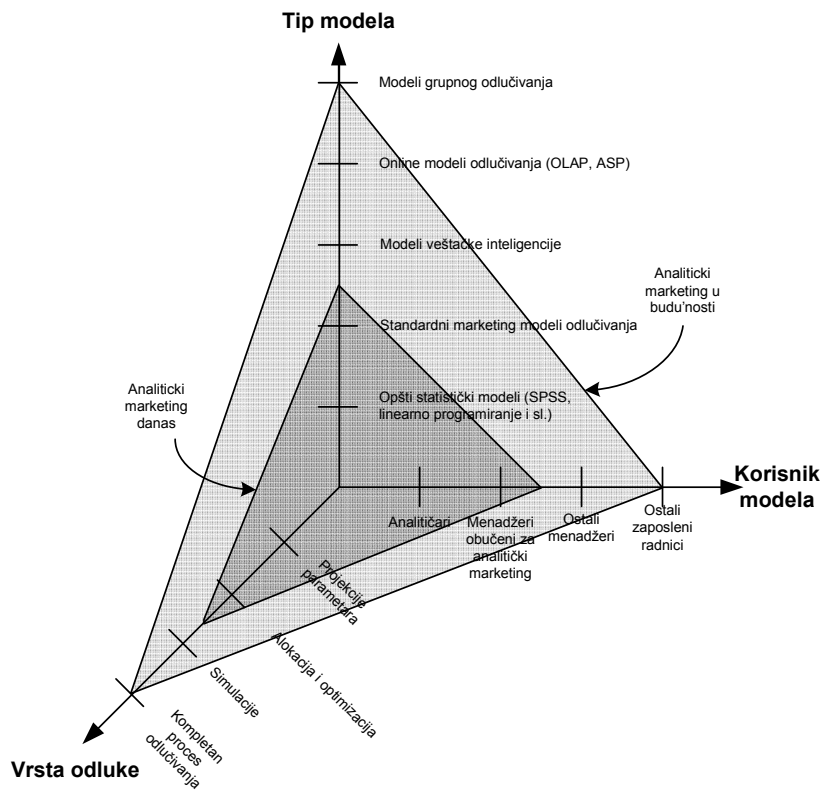
Izvor: Winston (2004, s. 421)

Bez obzira na značajne prednosti analitičkih modela, oni se još uvek skromno primenjuju u praksi. Postoji nekoliko potencijalnih prepreka za širu primenu analitičkih marketing modela. Prvo, mentalni modeli su često dovoljni za donošenje jednostavnih i repetitivnih poslovnih odluka. Drugo, neki menadžeri glasno percipiraju da modeli ne rešavaju probleme već da to čine sami donosioci odluka. Dobitna kombinacija kod donošenja odluka je ona koja uzima u obzir i konceptualne i analitičke modele odlučivanja. Koliko se oslanjati na jedne a koliko na druge modele zavisi od prirode odluke koja se donosi i istreniranosti menadžera da ih istovremeno koriste. Treće, analitički modeli zahtevaju eksplicitne i precizne ulazne podatke. Neki menadžeri zahtevanu preciznost posmatraju kao opasnost za njihov autoritet znanja i osnovu za kontrolu njihove sposobnosti predviđanja. Naime, korišćenje analitičkih modela za ove menadžere je ravno glasnom razmišljanju, a menadžeri često nisu skloni otkrivanju svog algoritma razmišljanja. Konačno, menadžeri nekada nemaju dovoljno znanja da bi konstruisali model i



logički ispratili sve faze samog analitičkog procesa. U određenoj meri se ova vrsta otpora rešava inoviranjem komercijalnih softvera, koji drastično olakšavaju sam proces korišćenja modela i prezentacije rezultata analize. U odgovoru na pitanje dokle je stigla tehnologija modeliranja, koja je sofisticiranost menadžera u procesu modeliranja i koji se zadaci mogu ostvariti sadašnjim nivoom znanja u oblasti marketing modeliranja najbolje je konsultovati Sliku 3.

Slika 3: Evolucija modeliranja iz ugla tehnologije, korisnika i ciljeva modeliranja



Izvor: Lillien & Rangaswamy (2003, s. 479)

Sve do sredine 80-tih godina prošlog veka analitičkim marketingom su se isključivo bavili analitičari (statističari, ekonometričari) koji su rezultate svoje analize dostavljali marketing menadžerima. Ovi analitičari su uglavnom koristili opšte analitičke softvere (statističke softvere poput SPSS ili softvere za linerno

programiranje) na velikim računarima, uz pomoć kojih su generisali predviđanja i razvijali planove za optimalnu alokaciju resursa. Pojava personalnih računara je omogućila menadžerima direktnu kontrolu nad analitičkim procesom (na primer, kroz modele radnih tabela fokusirane na specifična područja odlučivanja), omogućujući im interaktivno odlučivanje na bazi „šta-ako“ analize. Procena je (Ruan et al., 2010, s.18-24) da će u skorijoj budućnosti analitički marketing biti uobičajena aktivnost šireg kruga korisnika računara (na primer, predstavnika potrošača ili posebnih odeljenja konsultantskih kuća), da će se šire koristiti sofisticirane metode (na primer, ekspertske sistemi, veštačka inteligencija, neuronske mreže ili elektronski sistemi grupnog odlučivanja) i da će biti moguće dalje unapređenje procesa odlučivanja (na primer, kroz korišćenje simulacija za objašnjenje svakodnevnih tržišnih kretanja).

Iako marketing funkcija u preduzećima može u budućnosti izgubiti značaj koji sada ima, marketing područje može samo dobiti još više na važnosti. Mnogo godina unazad Peter Drucker (1986, s. 38) je rekao da je „marketing suviše bitan da bi se ostavio samo ljudima iz marketinga“. Taj stav danas postaje još aktuelniji. Analitički marketing, kao spona između konceptualnog marketinga i čistog kvantitativnog marketinga, postaje kritična tehnologija menadžmenta za donošenje odluka u savremenim tržišnim uslovima. Mi sada postavljamo pitanje: kakva je uloga analitičkog marketinga u donošenju strategijskih i operativnih odluka na području promocije i distribucije?

## **2. Analitički marketing i strategija promocije**

Komunikacioni miks preduzeća čine aktivnosti na području privredne propagande, direktnog marketinga, unapređenja prodaje, odnosa sa javnošću i lične prodaje. Empirijski je dokazana činjenica da promocija može uticati na preferencije kupaca, unapređenje imidža proizvoda ili preduzeća u celini i korigovanje ponašanje kupaca prilikom kupovine. Efekti promocije su uvek nepredvidivi, jer se ostvaruju sa određenim vremenskim kašnjenjem (engl. *time lag*). Osim toga, efekti promocije na prodaju obično imaju nelinearni trend s obzirom da promocija ulazi u nepredvidive interakcije sa ostalim elementima marketing miksa na području kreiranja nove tražnje.

Istraživanje tržišta najveću primenu nalazi na području privredne propagande, naročito u vezi odluka kao što su definisanje ciljeva privredne propagande i propagandnog budžeta, razvoja propagandne poruke i izbora komunikacionog medija za prenos propagandne poruke. Ove odluke su međuzavisne. Definisanje ciljeva kampanje logično utiče (ili bi trebalo da utiče) na visinu budžeta za reklamu. Od budžeta za reklamu i ciljeva kampanje zavisi i priroda propagandne poruke. Tip poruke i raspoloživi budžet determinišu komunikacioni kanal za prenos poruke.

Kritičan faktor u donošenju navedenih odluka je vreme. Naime, budžet se može trošiti pulsirajuće u kraćem vremenskom periodu ili kontinuirano bez naglih skokova tokom dužeg vremenskog perioda. Poruka nema istu efektivnost tokom vremena. U početku dovodi do bržeg rasta prodaje, a zatim dolazi do saturacije i pada prodaje i preduzeće mora da osvežava postojeću ili lansira potpuno novu kampanju. Konačno, preduzeće bira medij za prenos poruke u zavisnosti od tajminga i frekvencije pojavljivanja propagandne poruke.

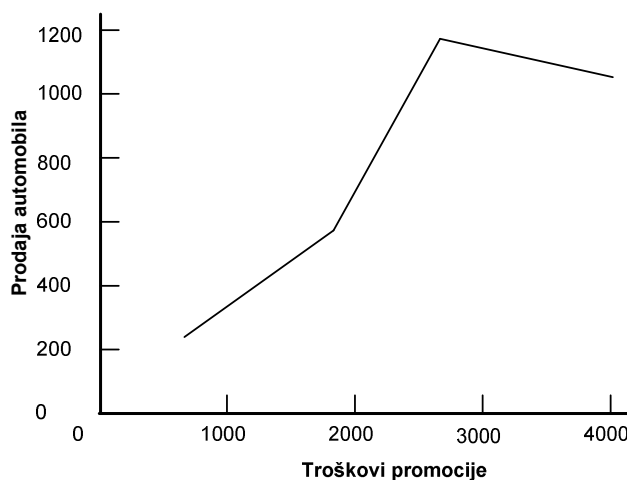
Metodologija istraživanja tržišta je najveću primenu našla na području projektovanja i merenja efektivnosti promotivnih kampanja, odnosno analize odnosa između ulaganja u promociju i rezultata izraženih kroz kretanje prodaje proizvoda ili preduzeća u celini. Na tom polju cilj je odrediti: 1) oblik zavisnosti prodaje od nivoa reklamiranja, 2) dinamiku kretanja prodaje pri rastu ili padu troškova promocije i 3) sinergiju između reklamiranja i ostalih elemenata marketing miksa.

Da bi se analizirali navedeni fenomeni korisno bi bilo zapaziti neke empirijski utvrđene činjenice u vezi odnosa ulaganja u promociju i kretanja obima prodaje (Hanssens et al., 2001).

Prvo, prodaja uglavnom raste kao odgovor na rast propagandne aktivnosti i obrnuto, ali po stopama rasta koje se znatno razlikuju.

Drugo, odgovor na propagandne aktivnosti jeste uglavnom kretanje prodaje u vidu konkavne krive ili S-krive (Slika 4).

Slika 4: Odnos ulaganja u propagandu i prodaje automobila



Izvor: Vidale & Wolfe (1957, s. 374)

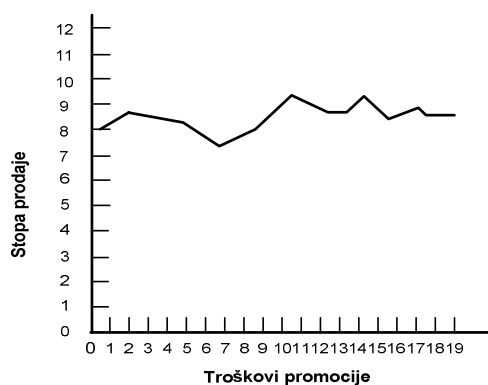
Treće, pri nultoj propagandnoj aktivnosti, prodaja je gotovo uvek pozitivna naročito kod svakodnevnih potrošnih dobara (Slika 5).

Čvrto, konkurentna propagandna aktivnost obično utiče na smanjenje prodaje dotičnog preduzeća.

Peto, efektivnost propagande tokom vremena se menja usled promena u propagandnoj poruci i komunikacionom mediju.

Šesto, prodaja proizvoda nekada pada bez obzira na rast propagandne aktivnosti (fenomen supersaturacije tražnje). I obrnuto, pokazano je da postoji inercija stabilne ili povećane kupovine većine proizvoda i nakon formalnog završetka promotivne kampanje.

Slika 5: Odnos propagande i prodaje kod svakodnevnih potrošnih dobara



Izvor: Hanssens, D.M. et al. (2001), s. 87.

Vidale i Wolfe (1957, ss. 370-381) su još davne 1957. godine razvili klasičan model za objašnjenje stope promena u prodaji kada propaganda ima neposredne i odložene efekte:

$$\frac{\Delta Q}{\Delta t} = \frac{rX(V - Q)}{V} - \alpha Q$$

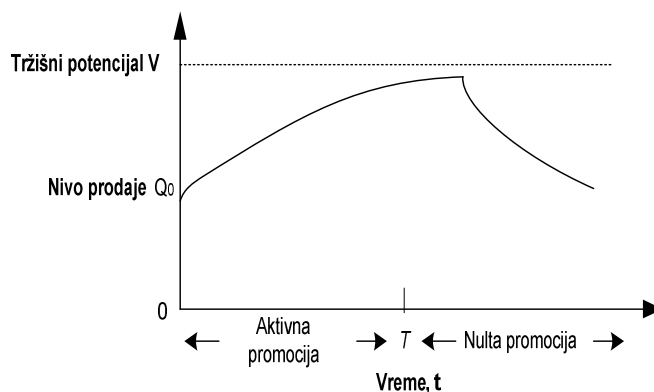
gde su:

- $Q$  - obim prodaje,
- $\frac{\Delta Q}{\Delta t}$  - promene u obimu prodaje tokom vremena,
- $X$  - stopa ulaganja u propagandu,
- $V$  - potencijal tržišta,

- $r$  - prodaja generisana po jedinici ulaganja u propagandu,  
 $\alpha$  - proporcija prodaje koja se gubi po jedinici vremena kada je ulaganje u propagandu jednako nuli.

Desna strana gornje jednačine pokazuje da promena u prodaji tokom vremena zavisi od nekoliko faktora. Naime, prodaja raste sa rastom  $r$ ,  $X$  i  $(V - Q)/V$  (neiskorišćeni tržišni potencijal) i opada sa rastom  $\alpha$  i  $Q$ . Prema tome, promena prodaje tokom vremena je rezultat proizvoda prodaje po jedinici ulaganja u propagandu, ulaganja u marketing i nivoa nesaturirane tražnje umanjene za nivo izgubljene prodaje zbog nedovoljnih marketing napora. Implikacije ovog modela su prikazane na Slici 6.

Slika 6: Grafička ilustracija *Vidale-Wolfe* modela



Izvor: Lilien & Rangaswamy (2003, s. 308)

Kao što se može videti, *Vidale-Wolfe-ov* model, tokom propagandne kampanje u trajanju  $T$ , tokom koje je trošenje za propagandu konstantno, dovodi do rasta prodaje. Kada se smanji nivo ulaganja u propagandu, prodaja postepeno opada po sasvim drugačijoj stopi od one po kojoj je rasla, ukazujući tako na konkavnost prodaje u odnosu na troškove propagande.

Lodish (1995, s. 125-139) dolazi do empirijskih rezultata koji idu u prilog tezi da sama propaganda ne može izazvati rast prodaje nekog proizvoda. Propaganda ima istraživanja samo ako je praćena novim proizvodom ili promenama na postojećem proizvodu, promenama u propagandnoj poruci ili propagandnom mediju. Ova istraživanja su pokazala da se u 67% slučajeva prodaja nije menjala kada se povećavao intenzitet propagandne za proizvode koji su etiketirani kao standardi u grani. Naime, dvostruki rast ulaganja u propagandu kod postojećih

proizvoda izazvao je skromni rast od 5% u obimu njihove prodaje. Isto tako, u 61% slučajeva prodaja nije rasla bez obzira na rast intenziteta propagande za proizvode koji su reklamirani putem iste propagandne poruke.

Osim načina reagovanja tražnje na propagandne napore preduzeća, veoma je bitno proceniti efekte različitih frekvencija pojavljivanja propagandne poruke. Postavlja se pitanje: koliko puta je optimalno puštati propagandnu poruku u okviru izabranog medija? Tu je korisno poći od istraživanja koja su sumirana u radu Naples-a (1979) iz davne 1979. godine, koja se i danas najčešće citiraju u literaturi. On u svojim istraživanjima dolazi do sledećih interesantnih zaključaka. Prvo, u okviru jednog kruga kupovine (period između dve kupovine) optimalna frekvencija poruke je tri ili četiri puta. Drugo, nakon tri emitovanja, efektivnost poruke i dalje raste ali sada po opadajućoj stopi. Treće, frekvencija prikazivanja poruke ima manji uticaj na prodaju brendova koji već imaju visoko tržišno učešće.

Krajnji efekat poruke treba da bude kupovina proizvoda. Međuefekti su prepoznavanje poruke, prisećanje, pojačavanje preferencija i podstrek za kupovinu proizvoda. Ideja prepoznavanja je da se ispitanicima pusti poruka i da kažu da li su je nekad videli. Prisećanje se obično radi uz pomoć tzv. DAR (engl. *day-after recall*) merila (Kingston University, 2003, ss. 155-182). Od respondenata se traži da se prisete svih poruka koje su juče videli, čuli ili pročitali, a da se odnose na konkretni brend proizvoda. Ako se sete poruke, sledeći korak je da se prisete sadržaja poruke, grafičkog dizajna, osnovne ideje i slično. DAR merilo predstavlja procenat onih koji su recimo gledali neku emisiju na televiziji kada je prikazana poruka, koji su zapazili tu poruku i koji se mogu prisetiti njenog osnovnog sadržaja. Promena preferencija se najčešće meri putem testova ili eksperimenata gde se mere stavovi respondenata pre i nakon što su izloženi određenoj poruci. Osim toga, korisno je koristiti metode kao što su fokus grupe, praćenje kretanja zenice tokom reklame ili fiziološka merenja (merenje otkucaja srca ili aktivnosti mozga, na primer). Konačno, uticaj na kupovinu proizvoda se može meriti na sledeći način. Ispitanici se upoznaju sa određenim brojem konkurentskih reklamnih televizijskih poruka i tom prilikom dobijaju besplatne kupone za kupovinu tih proizvoda u obližnjem supermarketu. Efektivnost poruke se dobija kao odnos kupovina onih koji su videli poruku i kupovina članova kontrolne grupe koji su dobili besplatne kupone ali nisu videli reklamne poruke.

Sledeće bitno pitanje za istraživača je dizajn same promotivne poruke (Bryant & Thompson, 2001). Iskustvo iz prošlosti je pokazalo da je veoma teško rangirati kvalitet propagandne poruke. Reklama može imati veoma kvalitetne estetske i kreativne elemente i dobiti mnoge nagrade za „umetnički utisak“, a opet može vrlo malo doprineti stvarnom rastu prodaje (na primer, reklama za *Nissan*-ov model *Infinity* u kojoj se automobil uopšte ne pojavljuje). Sa druge strane, reklama može delovati sirovo i neinteresantno, ali sa značajnim uticajem na povećanu kupovinu proizvoda. To znači da je veoma teško izvesti univerzalne zaključke o

konzistentnosti odnosa između atributa poruke (humor, informativnost, jednostavnost, zapamtljivost ili realnost) i nivoa generisane prodaje.

U dizajnu privlačne propagandne poruke, veliku primenu imaju ekspertske sistemi poput *ADCAD*-a. U pitanju je ekspertske sistem koji omogućava menadžerima da transformišu svoju kvalitativnu percepciju trendova na tržištu u pravila za definisanje dizajna poruke. *ADCAD* sistem polazi od pretpostavke da kupac, pre kupovine brenda, mora da: (1) ima potrebu koja može biti zadovoljena kupovinom tog proizvoda, (2) bude svestan koristi koje mu daje taj proizvod, (3) prepozna brend i razlikuje ga od ostalih supstituta i (4) nema drugih barijera da kupi taj proizvod. *ADCAD* počinje prikupljanjem opštih informacija o proizvodu, prirodni konkurencije, karakteristikama targetiranog segmenta, pa tek onda na bazi toga razvija komunikacionu strategiju za svaki segment. Pravila za kreiranje poruka proizilaze iz baze znanja koja se sastoji od publikovanih teorijskih rezultata, publikovanih empirijskih studija, kao i baze iskustava agencija za privrednu propagandu. Baza znanja daje pravila koja se transformišu u konkretne preporuke kroz logički proces zaključivanja u vezi konkretnog problema koje korisnik sam postavlja i definiše. Iako koristan, *ADCAD* sistem je daleko od perfektnog. On zaključuje sevensijalno, a ne holistički. Nije programiran da kreira potpuno nova rešenja koja nisu sadržana u banci znanja. Sama banka znanja vrlo lako može postati statična, a samim tim i zastarela (Goldenberg, 1999, ss. 333-351).

Istraživanje tržišta treba da pomogne u određivanju optimalnog budžeta za privrednu propagandu. Četiri su moguća metoda koje preduzeće može koristiti u određivanju budžeta za privrednu propagandu (Đurićin et al., 2011, s. 476).

Prvi je metod koji određuje budžet na bazi finansijskih mogućnosti preduzeća. Iako uzima u obzir raspoloživa sredstva u preduzeću, ovaj metod pati od prevelike fluktuacije budžeta od godine do godine što otežava dugoročno planiranje propagandne aktivnosti.

Metod procenta od prodaje određuje budžet kao procentualni iznos prihoda od prodaje (stvarnih ili anticipiranih). Osnovna prednost metode je u tome što troškovi reklamiranja jesu proporcionalni nivou valorizovane aktivnosti na tržištu. Osim toga, menadžeri su stimulisani da razmišljaju o odnosu između troškova reklame, prodajne cene i profita po jedinici. Osnovni nedostatak metode je cirkularno rezonovanje, jer se sada troškovi propagande posmatraju kao procenat prodaje a istovremeno se meri uticaj propagande na nivo prodaje. Drugi nedostatak je vezan za visinu procentualnog iznosa. Kako ga odrediti i da li treba da bude isti za sve proizvode i sva tržišta na kojima se nastupa?

Treći metod za određivanje budžeta je metod ugledanja na konkurente čija je ideja usklađivanje troškova propagande sa troškovima najbližih konkurenata. Ovde su dileme koga odabrati kao uporedivi standard i kako naći preduzeće sa sličnim karakteristikama u pogledu strategije privredne propagande.

Konačno, četvrti metod za određivanje budžeta propagande je metod ciljeva propagande. Ideja je da se budžet izvodi na osnovu precizno definisanih ciljeva propagande, specifičnih zadataka za ostvarenje tih ciljeva i proceni troškova svih aktivnosti. Najveći problem kod ove metode je da se precizno definišu ciljevi kampanje i detaljno specificiraju pojedinačne aktivnosti. U ovom kontekstu velika pomoć pri određivanju promotivnog i marketing budžeta se može očekivati od modela kao što je *ADVISOR* (Leone, 1995, ss. 141-150). Ovaj model se bazira na *PIMS* modelu<sup>2</sup> čija je osnovna ideja u kontinuiranom prikupljanju empirijskih podataka za strategijske poslovne jedinice radi izvođenja određenih zakonitosti u poslovanju i predlaganja strategijskih rešenja. *ADVISOR* je uže fokusiran u smislu da analizira opcije za utvrđivanje budžeta za marketing industrijskih proizvoda. Model polazi od ideje da trošenje na marketing predstavlja pre svega funkciju željene prodaje i broja kupaca koje želimo da targetiramo svojom kampanjom. U drugom krugu predloženi budžet se modifikuje uzimanjem u obzir faktora kao što su faza u životnom ciklusu proizvoda, nivo diferencijacije (odnosno koncentracije) kupaca prema kupovnoj moći i tehnička kompleksnost samog proizvoda.

Kada su definisani ciljevi privredne propagande, određen budžetski okvir i vrsta promotivne poruke, logičan korak je izbor medija za prenos same poruke. U izboru medija, marketinške agencije biraju onaj koji omogućava da se poruka izloži ciljanom segmentu željeni broj puta uz najbolji racio pokrivenost/troškovi. Prilikom pravljenja kombinacije medija preko kojih planira da uputi poruku trenutnim i/ili potencijalnim kupcima, marketing menadžer uzima u obzir navike ciljanog segmenta u pogledu medija koji se koristi, karakteristike proizvoda, tip i dizajn poruke, kao i relativne troškove i raspoloživi budžet. Postoje matematički modeli, poput *MEDIAC*, koji na veoma sofisticiran način predlažu izbor kombinacije medija kao i rasporeda emitovanja poruka tokom vremena. Osnovni problem ovih modela jeste u prevelikoj količini podataka koja se mora prikupiti i velikom broju menadžerskih procena koje treba napraviti. Iz tog razloga, neke marketinške agencije su razvile modele za podršku odlučivanju na bazi heurističkih procedura koje daju predlog odluka mnogo brže i mnogo jeftinije bez značajnijeg narušavanja preciznosti tih preporuka. Što je još važnije, planeri medija mogu ove modele da razumeju i da shvate kako se došlo do određene preporuke.

### 3. Analitički marketing i strategija distribucije

Distribucija uključuje skup aktivnosti koje su usmerene na prenos proizvoda sa mesta proizvodnje na mesto potrošnje u skladu sa potrebama kupca. Jačanje orijentacije na kupca u poslednjih nekoliko decenija uslovalo je širenje distributivnih aktivnosti u dva važna smera. To su upravljanje odnosima sa kupcima i upravljanje logistikom. Posledično, zadatak zaposlenih u sektoru

---

<sup>2</sup> *PIMS* je skraćenica od *Profit Impact on Marketing Strategy*.



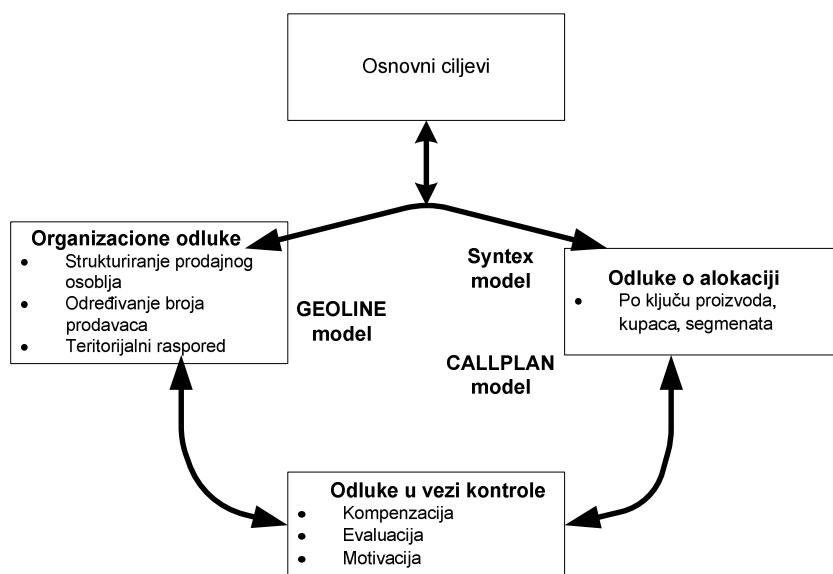
distribucije postaje znatno zahtevniji i složeniji. Pored fizičkog transporta proizvoda od mesta proizvodnje do mesta kupovine i/ili potrošnje, prodajno osoblje obavlja čitav niz drugih aktivnosti kao što su komuniciranje (obezbeđivanje potrebnih informacija o preduzeću postojećim i potencijalnim kupcima, prikupljanje informacija o kupcima i konkurentima, praćenje prodajnih aktivnosti), prodajne aktivnosti (prezentacije, pregovaranje, potpisivanje kupoprodajnih ugovora), pružanje usluga (tehnička podrška, finansiranje, proširenje posleprodajnih usluga), izgradnja dugoročnih odnosa sa kupcima (izgradnja partnerskih odnosa, uključivanje kupaca u inoviranje ponude), kao i aktivnosti na području tržišnih analiza i projekcija (procena potencijala tržišta i potencijala prodaje preduzeća, targetiranje novih kupaca, određivanje broja posrednika u distributivnom lancu).

Kao rezultat prethodnih trendova možemo reći da za praćenje rezultata posrednika u distributivnom lancu nije dovoljno meriti samo visinu ostvarene prodaje, već se moraju uključiti i druga merila uspeha kao što su zadovoljstvo kupaca, doprinos profitu preduzeća, učešće kupaca (procenat od prodaje čitave kategorije proizvoda) i retenciona stopa. Kvantificiranje veze između inputa distributivnih posrednika i njihovih rezultata je osnova za formiranje modela za praćenje rezultata individualnih posrednika ili prodajne operative u celini. Najpoznatiji modeli za analizu distributivnog lanca, koji imaju izgrađenu softversku podršku, su *SYNTEX* za određivanje veličine i alociranje prodajnog osoblja po prodajnim entitetima, *CALLPLAN* za optimizaciju prodajnih napora, *GEOLINE* za teritorijalni raspored prodajnog osoblja i model gravitacije za utvrđivanje optimalne lokacije prodajnih objekata (Slika 7).

Navedeni modeli treba da pomognu menadžmentu distribucije da donese ispravne odluke u domenu organizacije službe, alokacije prodajnog osoblja i kontrole njihovih rezultata. Ove tri grupe odluka se izvode na bazi opštih ciljeva preduzeća i službe logistike. Međutim, to ne znači da pojedinačne odluke ne mogu korigovati opšte ciljeve.

Osnovna odluka vezana za organizaciju službe odnosi se na to da li će preduzeće ići na izgradnju sopstvene distribucije, da li će distribuciju realizovati preko eksternih posrednika ili će kombinovati dva navedena pristupa. Preduzeće treba da ide na distribuciju u sopstvenoj režiji ako njeno osoblje poseduje specifično znanje u vezi proizvoda ili tržišta koje drugi distributeri ne poseduju, ukoliko je proizvodna linija toliko kompleksna da je potrebno puno vremena eksternim posrednicima da je razumeju na pravi način i ukoliko samo to preduzeće može pružiti zahtevane postprodajne usluge (na primer, usluge tehničkog održavanja). Najveća opasnost internalizovanja aktivnosti distribucije leži u manjoj fleksibilnosti na troškovnoj strani nego u slučaju angažovanja eksternih posrednika po sistemu provizija. Ako se preduzeće odlučilo za internalizaciju distribucije suočava se sa bitnim odlukama u vezi strukturiranja prodajnog osoblja, određivanja veličine prodajnog tima, alokacije prodajnog osoblja i kontrole njihovog rada.

Slika 7: Modeli odlučivanja na području distribucije



Izvor: Ingene & Parry (2010, s. 113)

Strukturiranje prodajnog osoblja se može vršiti na bazi kriterijuma, kao što su geografski, funkcionalni, po kupcima i po proizvodima. Tabela 1 daje neke značajne indikacije o tome kada treba aktivirati neki od navedenih kriterijuma.

Tabela 1: Faktori koji pomažu u određivanju kriterijuma strukturiranja prodajnog osoblja

Kriterijum strukturiranja prodajnog osoblja	Bitni faktori
1. Geografski	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visoki transportni troškovi</li> <li>- Proizvod u fazi saturacije</li> <li>- Slaba administrativna podrška prodajnom osoblju od centrale</li> </ul>
2. Funkcionalni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prodajni proces je komplikovan (veliki broj posrednika, dugačak proces kupovine)</li> <li>- Efektivna prodaja zahteva raznovrstan skup vještina</li> </ul>

3. Po proizvodima	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proizvodi su kompleksni u tehničkom smislu</li> <li>- Preduzeće ima divizionalnu strukturu organizovanu po kriterijumu proizvoda</li> <li>- Preduzeće ima diversifikovan proizvodni program</li> </ul>
4. Po kupcima	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potrebe kupaca se mogu oceniti kao homogene</li> <li>- Postoji veliki broj kupaca</li> <li>- Preduzeće kao celina je fokusirano na tržište</li> </ul>

Izvor: DeVincentis & Kotcher (1995, ss. 72-85)

Nakon strukturiranja prodajnog osoblja, fundamentalno pitanje je veličina prodajnog osoblja. U donošenju odluka povodom veličine i alokacije prodajnog osoblja mogu se koristiti različiti modeli potpomognuti softverskom podrškom. Najšire korišćen model za ovu svrhu je *SYNTEX* model (Lodish, 1988, s. 5-20). Lodish i ostali autori su razvili ovaj model za kompaniju *Syntex Laboratories Inc.* još 1982. godine sa ciljem optimizacije i efikasnog alociranja prodajnog osoblja na veći broj proizvoda i na veći broj tržišnih (tj. terapijskih) segmenata. U vreme kada je model razvijen, kompanija je prodavala sedam lekova na recept koji su pokrivali devet terapijskih područja. Kompanija je razmatrala opciju značajnog uvećanja prodajnog tima, jer je očekivala da će joj ova opcija pomoći u uvećanju profita u svih devet terapijskih područja. Ideja modela je bila da se razvije funkcija reagovanja prodaje na različit nivo prodajnih napora.

Sledeći korak je bila kalibracija modela tako što menadžeri iz sektora prodaje, marketinga i istraživanja i razvoja, sa višedecenijskim iskustvom u farmaceutskoj industriji, procenjuju funkciju reagovanja. To znači da ovi menadžeri treba da odvojeno odgovore na nekoliko pitanja u kontekstu kako će prodaja svakog pojedinačnog leka reagovati na različite nivoe prodajnog napora i kako će svako pojedinačno terapijsko područje odgovoriti na variranje prodajnog napora. Na primer, pitanje može glasiti: šta će se desiti sa nivoom prodaje proizvoda X u naredne tri godine ako se prodajni naponi ne menjaju u odnosu na prethodni period, ako se prepolove, ako se dupliraju i ako se maksimiziraju do dostizanja saturacije u prodaji?

Odgovori svih relevantnih menadžera se sumiraju od strane računara i na bazi toga računar izvodi sumarne rezultate koji reprezentuju funkciju reagovanja povodom proizvoda X. Ovi rezultati se prosleđuju anketiranim menadžerima koji sagledavaju sada odstupanje njihovih odgovora od grupnih aritmetičkih sredina, a zatim dobijaju priliku da ponovo popune isti upitnik. Ideja je da se kroz dve

iteracije dođe do konsenzusa oko bitnih projekcija vezanih za funkciju reagovanja (Rangaswamy, 1990, ss. 279-298).

Osim modela za alociranje prodajnog osoblja i prodajnog napora na prodajne entitete, postoje i veoma korisni modeli za balansirano geografsko alociranje prodajnog osoblja. Najpoznatiji model tog tipa je *GEOLINE* koji je razvijen 1971. godine od strane Hess-a i Samuels-a (1971, ss. 41-54). U pitanju je optimizacioni model koji teži da simultano ispuni tri cilja: da izbalansira prodajni napor po teritorijama, da grupiše teritorije koje su fizički kompaktne i jednostavne za zajedničko administriranje, i da grupiše teritorije koje minimiziraju troškove transporta.

Veoma je bitno da se prodajno osoblje adekvatno nagradi za ostvarene prodajne rezultata kako bi bili motivisani da ulažu maksimalan napor u budućem periodu. Nagrađivanje može biti u vidu monetarne (plate, provizije, bonusi) i nemonetarne kompenzacije (unapređenja, nagrada „radnik meseca“, nagradna putovanja i slično). Prilikom izrade plana nagrađivanja za svoje prodajno osoblje menadžeri moraju da vode računa o nekoliko bitnih stvari. Prvo, prodaja ne zavisi samo od angažovanosti i sposobnosti prodavca na terenu. Prodaja zavisi i od kvaliteta proizvoda, reputacije preduzeća i njenog promotivnog miksa. Takođe, razlike između prodavaca, po pitanju preferencija povodom slobodnog vremena i razlike između tržišnog potencijala različitih regiona, mogu uticati na različit prodajni rezultat prodajnog osoblja. Konačno, dobar plan nagrađivanja mora da pruži u što većem stepenu jednaku startnu osnovu za zaradu svim prodavcima, mora biti transparentan i razumljiv za sve, kao i dovoljno realan da bi se mogao implementirati.

Model koji se često koristi za izradu sistema nagrađivanja prodajnog osoblja je *MZS* model (Mantrala et al., 1994). Model pomaže menadžmentu da precizno odredi individualne prodajne kvote uzimajući u obzir razlike u potencijalu različitih teritorija. Na bazi tih kvota definiše se bonus plan, koji jednako nagrađuje sve članove prodajne operative za jednako procentualno premašivanje prodajne kvote, čime se obezbeđuje jednakost prodavaca koji pripadaju teritorijama sa različitim prodajnim potencijalima. Da bi se kvote precizno definisale neophodno je prikupiti informacije o prodajnom potencijalu svake teritorije i informacije o funkcijama reagovanja prodaje na individualne napore prodavaca. Prvu grupu informacija preduzeće može dobiti iz sekundarnih istraživanja (za neke grane postoje regularne studije na temu geografske distribucije potencijala prodaje). Drugu grupu informacija preduzeća obično prikupljaju na bazi anketiranja prodavaca i analizom njihovih mišljenja kroz posebnu *conjoint* proceduru.

Na području efektivnosti kontakata sa kupcima, menadžment može računati na pomoć *CALLPLAN* modela. Naime, kupci na različitim tržištima različito reaguju na prodajni napor prodavaca. Neki kupci se lakše odlučuju za kupovinu, a neki zahtevaju ekstremne prodajne napore da bi kupili proizvod. Neki

kupci kupuju ređe u većim količinama, dok drugi kupuju češće, ali u manjim količinama. Veći deo prodajnog osoblja intuitivno prepoznaje ove razlike. Međutim, bez formalnog pristupa teško je kapitalizovati uočene razlike u smislu da se više vremena usmeri na one kupce, kod kojih postoje veća verovatnoća da, uz niži prodajni napor, kupe naš proizvod. Isto tako, ideja je da se lociraju kupci koji stvaraju najveći deo prihoda preduzeća. Ideja *CALLPLAN* modela je upravo da optimizira prodajni napor prodavca prema pojedinačnim sadašnjim i potencijalnim klijentima, kako bi u posmatranom periodu maksimizirali prinos po jedinici vremena.

Kada je reč o distribuciji, veoma često se kao kritično pitanje postavlja lokacija prodajne mreže, odnosno koliki će biti troškovi distribucije i vreme isporuke ukoliko se izabere određena lokacija prodajnog objekta. Za ovu svrhu obično se radi simulacija, koja može biti jednostavna, ukoliko je reč o lokaciji recimo jednog ili nekoliko skladišta u okviru ograničenog geografskog prostora, ili veoma složena, kada se radi kompjuterska simulacija mreže prodajnih objekata i skladišta u okviru šireg nacionalnog ili regionalnog tržišta. Model koji se za ovu svrhu koristi naziva se model gravitacije. Prema ovom modelu, ideja je da se odabere lokacija koja će minimizirati udaljenost od kupaca, ponderišući udaljenost kupaca veličinom pojedinačnih kupovina tih kupaca (Aaker et al., 2001, ss. 651-655).

#### 4. Zaključak

Osnovna funkcija analitičkog marketinga jeste „proizvodnja informacija za akciju“ za donosiocima poslovnih odluka iz oblasti marketinga, finansija, proizvodnje, istraživanja i razvoja i drugih oblasti upravljanja. Tradicionalno, područje analitičkog marketinga se može posmatrati kroz tri osnovne dimenzije. Prva dimenzija je situaciona analiza, koja podrazumeva korišćenje metoda istraživanja tržišta za uspostavljanje dijagnoze na tržištu preko merenja bitnih tržišnih indikatora (na primer, merenje tržišnog učešća nekog preduzeća ili merenje koncentracije tržišta). Druga dimenzija se odnosi na analizu marketing miks koncepta praćenu analizom kriterijuma segmentacije, izbora pravih tržišta (targetiranje) i plasiranja ponude koja treba da bude bolja od konkurentske ponude (pozicioniranje). Konačno, treća dimenzija se odnosi na monitoring i merenje efekata preduzetih akcija od strane preduzeća.

Kod većine stratejskih poslovnih odluka, informacije koje ulaze u model odlučivanja jesu rezultat primene različitih metoda analitičkog marketinga. Uspešna primena ovih metoda zahteva od marketing menadžera da poseduje mešavinu znanja i veština iz oblasti statistike, psihologije i informacione tehnologije. Naravno, od marketing menadžera se ne očekuje da savršeno vlada svim tehnikama prikupljanja i analize tržišnih informacija, ali se svakako očekuje

da razume osnovne pretpostavke pojedinačnih metoda, domete metoda i da ume da interpretira dobijene rezultate. Samo ako su ispunjena prethodna tri uslova, marketing menadžer biće u stanju da efikasno upravlja kombinacijom metoda sa ciljem definisanja izvodljivog programa istraživanja i zadovoljavanja informacionih zahteva, koje postavlja proces formulisanja poslovne i marketing strategije.

Istraživanje tržišta i promocija dolaze u kontakt preko odluka vezanih za dizajn promotivne kampanje, osmišljavanje propagandne poruke, definisanje propagandnog budžeta i kroz merenje efektivnosti lansiranih promotivnih kampanja. Videli smo da istraživanje tržišta najveću primenu nalazi u kreiranju optimalne poruke i praćenju uticaja poruke na visinu prodaje. Kreiranje nove promotivne poruke se može tretirati kao kreiranje novog proizvoda, tako da se ovde mogu primeniti sve metode analitičkog marketinga koje se primenjuju kod projekata uvođenja novog proizvoda. Praćenje odnosa između frekvencije emitovanja i kretanja prodaje je izuzetno komplikovan proces, pre svega zbog empirijski utvrđenog zakašnjenja u reagovanju prodaje na emitovanje poruke i isprepletanog uticaja svih elemenata marketing miksa na visinu prodaje. Ovde se najčešće koriste ekonometrijski modeli tipa *Vidale-Wolfe*. Istraživanje promocije i njenih efekata na tržištu je još uvek područje koje nije dovoljno istraženo. Napredak u merenju efekata propagandnih kampanja kroz POS (engl. *point of sale*) sisteme i kupovine putem Interneta mogu u velikoj meri da unaprede razumevanje fenomena reklamiranja i promocije i pomognu u daljem unapređenju modela odlučivanja na području komunikacionog miksa preduzeća.

Istraživanje tržišta pomaže aktivnosti distribucije kroz olakšavanje strukturiranja distributivne funkcije, optimalnu alokaciju prodajnih objekata i prodajnog osoblja, minimizaciju transportnih troškova i merenje rezultata prodajnog osoblja kao osnove njihovog nagrađivanja. Projekti izgradnje distributivne mreže su uglavnom tehnički projekti koji se rade uz pomoć najsavremenijih softverskih aplikacija za određivanje veličine i alociranje prodajnog osoblja po prodajnim entitetima (*SYNTEX*), za optimizaciju prodajnih napora (*CALLPLAN*) i utvrđivanje optimalne lokacije prodajnih objekata (*GEOLINE* i model gravitacije). Naravno, prethodno navedena pitanja se razrešavaju u širem strategijskom kontekstu koji je definisan od strane vrha preduzeća, a finalna rešenja testiraju primenom faktorske analize, *conjoint* analize i prostornih mapa.

**Literatura:**

1. **Aaker, D.A., Kumar, V. & Day, G.S.**, *Marketing Research*, 2001, seventh edition, Wiley, New York.
2. **Bryant, J. & Thompson, S.**, *Fundamentals of Media Effects*, 2001, McGraw-Hill, first edition.
3. **DeVincentis, J.R. & Kotcher, L.K.**, "Packaged goods sales force – beyond efficiency", *McKinsey Quarterly*, 1995, No.1, ss. 72-85.
4. **Drucker, P.F.**, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, 1993, HarperCollins.
5. **Drucker, P.**, *The Frontiers of Management: Where tomorrow's decisions are being shaped today*, 1986, Truman Talley Books, New York.
6. **Đurićin, D., Janošević, S. i Kaličanin, Đ.**, *Menadžment i strategija*, 2011, Ekonomski fakultet u Beogradu.
7. **Goldenberg, J. et al.**, "The fundamental templates of quality ads", *Marketing Science*, 1999, Vol. 18, No. 3, ss. 333-351.
8. **Hanssens, D.M. et al.**, *Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis*, 2001, second edition, Kluwer Academic Publishers, Boston.
9. **Hess, S.W. & Samuels, S.A.**, "Experiences with a sales districting model: Criteria and implementation", *Management Science*, 1971, Vol. 18, No. 4, Part II, ss. 41-54.
10. **Ingene, C.A. & Parry, M.E.**, *Mathematical Models of Distribution Channels*, 2010, Springer, first edition.
11. Kingston University, *The Effect of Advertising and Display: Assessing The Evidence*, 2003, Springer, first edition.
12. **Kotler, P. & Keller, K.L.**, *Marketing Management*, 2006, 12th edition, Pearson Prentice Hall.
13. **Leone, R.P.**, "Generalizing what is known about temporal aggregation and advertising carryover", *Marketing Science*, 1995, Vol. 14, No. 2, ss. 141-150.
14. **Lillien, G.L. i Rangaswamy, A.**, *Marketing engineering: Computer-Assisted Marketing Analysis and Planning*, 2003, Pearson Education; second edition.
15. **Lodish, L.M.**, "How TV advertising works: A meta analysis of 389 real-world split cable TV advertising experiments", *Journal of Marketing Research*, 1995, Vol. 32, ss. 125-139.
16. **Lodish, L.M. et al.**, "Sales force sizing and deployment using a decision calculus model at Syntex Laboratories", *Interfaces*, 1988, Vol. 18, No.1, ss. 5-20.
17. **Mantrala, M. et al.**, "Structuring a multiproduct sales quota-bonus plan", *Marketing Science*, 1994, Vol. 13, No. 2, ss. 121-144.
18. **McKenna, R.**, "Marketing is Everything", *Harvard Business Review*, January 1991, ss. 65-79.

19. **Naples, M.J.**, *Effective Frequency*, 1979, Association of National Advertisers, New York.
20. **Rangaswamy, A. et al.**, "An integrated model based approach for sales force restructuring, *Marketing Science*, 1990, Vol. 9, No.4, ss. 279-298.
21. **Ruan, D., Chen, G., Kerre, E.E. & Wets, G.**, *Intelligent Data Mining: Techniques and Application (Studies in Computational Intelligence)*, 2010, Springer, first edition.
22. **Schultz, D.E. & Kitchen, P.J.**, *Communicating Globally*, 2000, Palgrave Macmillan.
23. **Sinha, P. & Zoltners, A.**, "Sales-force decisions models: Insights from 25 years of implementation", *Interfaces*, 2001, Vol. 31, No. 3, Part 2, ss. S8-S44.
24. **Vidale, H.L. & Wolfe, H.B.**, "An operations research study of sales response to advertising", *Operational Research Quarterly*, 1957, Vol. 5, 370-381.
25. **Winston, W.L.**, *Microsoft Excel Data Analysis and Business Modeling*, 2004, Microsoft Press, Washington.
26. <http://www.scribd.com/doc/36341345/DW-Presentation-Wal-Mart-Ver1-0>,
27. pristup 04.02.2011.
28. <http://blog.decisionpro.biz/bid/50091/8-Analytical-Marketing-Models-Demonstrated>,
29. pristup: 05.02.2011.