



Konceptualni okvir kreiranja i izbora sistema merila performansi za kontrolu marketing strategije*

Bojan Krstić, Vladimir Ivanović

ABSTRAKT: Merenje performansi u savremenim uslovima jedan je od najvažnijih poslovnih zahteva, pošto se preduzeća suočavaju sa potrebom da se kvantifikuju prinosi koje ostvaruju za akcionare i investitore, ali i iskaže doprinos menadžmenta, kao i pojedinih poslovnih jedinica, poslovnih funkcija i aktivnosti u okviru njih, tim prinosima. U tom smislu, važno je procenjivati uspešnost marketinga kao poslovne funkcije na osnovu prinosa na ulaganja u marketing aktivnosti, kao i na osnovu seta pokazatelja iz grupa performansi - marketing efektivnost i marketing efikasnost. Ključno pitanje je koja merila izabrati i koristiti u sistemu merila marketing performansi konkretnog preduzeća, kako bi ono moglo da oceni koliko je njegov marketing efektivan i efikasan. Drugim rečima, odgovarajući sistem merenja performansi treba da sadrži merila kojima će se pratiti efekti i proces u toku implementacije marketing strategije i merila kojima će se pratiti ukupni efekti nakon perioda implementacije strategije. Inače, kreiranje sistema merenja marketing performansi je kompleksan zadatak marketing menadžera. Stoga je cilj ovog rada da istraži ključne principe i razvije konceptualni okvir za kreiranje i izbor sistema merila performansi za kontrolu marketing strategije koji se zasniva na karakteristikama i faktorima uspeha marketing strategije, odnosno aktivnostima za njeno operacionalizovanje i uspešno implementiranje.

KLJUČNE REČI: marketing, strategija, kontrola, sistem merila, performanse.

UVOD

Efektivan marketing jednog preduzeća podrazumeva uspeh u prepoznavanju i zadovoljenju preferencija potrošača i po tom osnovu definisanje i ostvarivanje dugoročnih poslovnih ciljeva. Stavljajući potrošača u centar poslovanja ključno je za uvećanje vrednosti i održavanje konkurentnosti preduzeća. Marketing se, inače, može široko posmatrati kao poslovna koncepcija i filozofija koja celovito pokriva funkcionisanje preduzeća jer je usmerena na zadovoljenje potrošača i ostvarivanje ciljeva poslovnog sistema. Marketing aktivnost koncentrisana je u posebnoj organizacionoj jedinici – departmanu za marketing, čiji menadžer nije samo odgovoran za performanse svog područja (centra odgovornosti), već i za ukupne poslovne performanse i strategijsku poziciju preduzeća. Unapređivanje proizvoda i usluga i ispunjenje rastućih očekivanja potrošača zahteva reponzivnost i kontinuirano praćenje njihovih promenljivih zahteva.

Uspešan marketing menadžment jednog preduzeća treba da pažljivo meri i prati *marketing efektivnost* i *efikasnost*. To su dva opšta indikatora za praćenje uspeha marketinga kao poslovne funkcije, ali i praćenje ulaganja i efekata u realizaciji marketing strategije. *Marketing efektivnost* odražava uspešnost u realizaciji marketing ciljeva, a kvantifikuje se relacijom između ostvarene i planirane marketing performanse. *Marketing efikasnost* indukuje uspešnost u racionalnoj upotrebi resursa koji su angažovani i utrošeni u ostvarivanju marketing aktivnosti tj. određenih njihovih rezultata. Stoga se ona suštinski može meriti kvantitativnim odnosom inputa za realizovanje marketing aktivnosti i outputa ostvarenih na osnovu izvršenih ulaganja u marketing. Odluka o alokaciji resursa preduzeća na marketing funkciju odnosno marketing aktivnosti, treba da se zasniva na osvarenoj efektivnosti i efikasnosti u prethodnom periodu, kao i na iskustvima upoređenim sa konkurencijom, što može značajno doprineti unapređenju marketing i, šire posmatrano, poslovnih performansi.

Time se ukazuje na relevantnost kvalitetnog merenja marketing performansi, jer bolje merenje može biti put za bolji marketing (Ambler, Kokkinaki, 2002, str. 225). Bolji marketing treba da obezbedi bolje finansijske performanse. Inovativnost marketing strategije i uspeh u njenoj realizaciji kroz sprovođenje marketing aktivnosti u dugom roku treba da

* Rad je rađen u okviru Projekta broj 179066 koji finansira Ministarstvo za prosvetu i nauku Republike Srbije

rezultira željenom tržišnom, finansijskom pozicijom i vrednošću preduzeća. Marketing aktivnosti determinisane marketing strategijom treba da obezbede ciljnu “marketing produktivnost” (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, Srivastava, 2004).

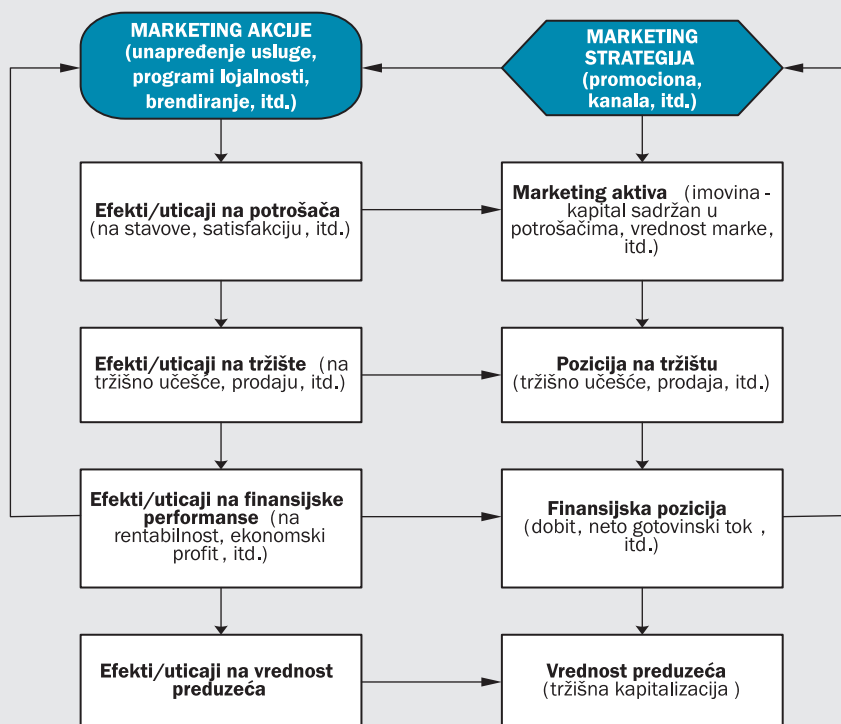
1. MARKETING STRATEGIJA I IZGRAĐIVANJE ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI

Efektivne i efikasne funkcionalne strategije su neophodne za podršku realizaciji globalne (korporativne) i/ili poslovne strategije (strategije poslovne jedinice). *Marketing strategija* je posebno važna funkcionalna strategija i predstavlja set integrisanih odluka putem kojih preduzeće i/ili njegova poslovna jedinica nastoji da ostvari svoje marketing ciljeve i zadovolji zahteve vrednosti za potrošača na ciljnom tržištu kreiranjem produktivne kombinacije marketing miksa. Marketing strategija treba da odražava marketinški način razmišljanja u komponovanju elemenata marketing miksa radi ostvarivanja marketing ciljeva, ali i hijerarhijski viših, poslovnih ciljeva. Ona je skup racionalnih planova vezanih za ulaganja u marketing aktivnosti,

odnosno efektivnu alokaciju resursa na određene marketing aktivnosti i njihovu efikasnu upotrebu.

Polazeći od strategije preduzeća/organizacione jedinice i, na osnovnu njih determinisane marketing strategije, ističu se efekti koji se mogu i treba da ostvare njenom implementacijom. Marketing strategija se operacionalizuje nizom taktičkih marketing aktivnosti (promotivne kampanje, unapređenje proizvoda/usluge, inicijative brendiranja, sprovođenje programa lojalnosti i druge specifične inicijative) koje se koncipiraju kako bi se ostvarili odgovarajući marketing efekti. Njihova realizacija zahteva marketing ulaganja u vidu marketing troškova. Određene akcije (aktivnosti), potom, utiču na satisfakciju potrošača, stavove vezane za marku, lojalnost i druge indikatore marketing performansi. Na nivou preduzeća, ova merila mogu biti agregirana u vidu marketing imovine (aktive), koja se meri kvalitetom marke, satisfakcijom potrošača i imovinom (kapitalom) sadržanom u potrošačima (engl. customer equity). Nivo prodaje ili učešća na tržištu jednog preduzeća određen je ponašanjem potrošača na tom tržištu, stavovima potrošača o tom preduzeću i njegovoj ponudi. Unapređena tržišna pozicija utiče na poboljšanje finansijske pozicije preduzeća što se kroz manifestuje rasto neto cash flow-a i profita, a onda u dugom roku, i uvećanjem tržišne vrednosti preduzeća (slika 1).

SLIKA 1. Efekti / uticaji marketing strategije



Izvor: (adaptirano prema: Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, Srivastava, 2004, p. 77)

U literaturi su izraženi problemi u shvatanju marketing strategije, koji su “posledica mesta i uloge marketinga u strategijskom miksu poslovnih funkcija” (Stanković, 1996, str. 32). Imajući u vidu da konkurentna prednost počiva na vrednosti koje je preduzeće sposobno da stvara za svoje kupce (Porter, 1985, str. 16), osnovne marketing odluke se odnose na tržišnu segmentaciju i targetiranje, a onda i na pozicioniranje zasnovano na proizvodu, ceni, distribuciji i promociji. Imajući to u vidu, kao relevantne marketing strategije izdvajaju se: *strategija diferenciranja, strategija segmentacije tržišta i strategija pozicioniranja* (Stanković, 1996, str. 77-108). No, pored ovih strategijskih opcija u marketing literaturi obrađuju se i strategije rasta (penetracije tržišta, razvoja tržišta, razvoja proizvoda, diverzifikacije), kao i strategija marketing odnosa sa potrošačima (Stanković, Đukić, 2009). Međutim, Jain (1993) daje sledeću tipologiju marketing strategija: 1. *Strategije tržišta* (a. strategija obuhvatnosti tržišta – nastup na jednom, na više ili na svim tržištima, b. strategije po geografskoj obuhvatnosti – lokalnog tržišta, regionalnog tržišta, nacionalnog tržišta, međunarodnog tržišta, c. strategije po vremenu ulaska na tržište, itd.), 2. *Strategije proizvoda*, 3. *Strategije cena*, 4. *Strategije distribucije*, 5. *Strategije promocije*.

Bazične marketing strategije prema Grönroos-u (1994) i Webster-u (1992) su: a) *transakciono orijentisana marketing strategija* i b) *marketing strategija orijentisana na odnose sa potrošačima i drugim stakeholderima* (tzv. *relaciono orijentisana marketing strategija*). *Transakciono orijentisana marketing strategija* fokusira se na korišćenje određenog marketing miksa radi privlačenja potrošača i zadovoljavanja njihovih potreba. Ova strategija pretpostavlja marketing aktivnosti koje su najvećim delom usmerene na privlačenje potrošača, kao i na standardizaciju interakcije sa postojećim potrošačima i to u većoj meri u odnosu na potenciranje dugoročnih odnosa sa njima. *Relaciono orijentisana marketing strategija* fokusirana je na uspostavljanje, održavanje i stalno unapređenje odnosa sa potrošačima i drugim partnerima radi zadovoljenja njihovih ciljeva. Karakteriše se relaciono-orijentisanim pristupom interakcija sa potrošačima sa dominantnim fokusom na uspostavljanje i održavanje čvrstih odnosa sa vrednim potrošačima i određenim subjektima u lancu snabdevanja, kao i ključnim opredeljenjem na dugoročnu saradnju. Osim ovih strategija, pojedina preduzeća primenjuju njihovo kombinovanje u formi tzv. *transakciono-relacione marketing strategije* (Lambert, Noci, 2010, str. 141). Glavni razlog primene ove strategije je raznolikost potrošača i učesnika u lancu snabdevanja, koja prouzrokuje diferen-

cirano ponašanje preduzeća prema specifičnostima ciljnih tržišta.

Grupa autora (Slater, Olson i Hult, 2010, str. 472) identifikuje četiri profila marketing strategija u odnosu na koje se preduzeća koja ih primenjuju mogu odrediti kao agresivni marketari, masovni marketari, marketing minimizatori i marketari vrednosti, pri čemu se naglašava da svaki od njih treba da odražava vrednosti i pretpostavke koje su imanentne kulturi organizacije.

Agresivni marketari obezbeđuju visok kvalitet i inovativne proizvode. Oni održavaju bliske odnose sa potrošačima i vrše opsežna marketing istraživanja radi identifikovanja tržišnih segmenata sa potrošačima koji će platiti premijumske cene. Oni stižu do kupaca na ovim tržištima pomoću selektivne distribucije i komuniciraju sa njima kroz intenzivnu promociju. Oni imaju veliki broj marketing specijalista u svom kadrovskom potencijalu.

Masovni marketari obezbeđuju proizvode dobrog kvaliteta i sledbenici su inovatora. Koriste široke kanale distribucije i konkurišu cenom pre nego promocijom. Pored toga, koriste relativno manji broj marketing specijalista.

Marketing minimizatori smanjuju rizik čekajući dok neki koncept proizvoda ne bude prihvaćen na tržištu, te nakon toga plasiraju svoje verzije proizvoda. Oni obezbeđuju svoja tržišta proizvodima odgovarajućeg kvaliteta, niskih cena i pri tome se služe aktivnostima intenzivne distribucije. Oni, generalno, imaju najviše fokusiranu liniju proizvoda i koriste svega nekoliko marketing specijalista.

Marketari vrednosti takođe obezbeđuju visok kvalitet, inovativne proizvode i teže bliskim odnosima sa potrošačima. Angažuju se umereno u sistematskom marketing istraživanju i zaračunavaju više cene u odnosu na masovne marketare ili marketing minimizatore koji su njihovi glavni konkurenti. Njihova distribucija je manje selektivna i umereno koriste pri vrednu propagandu.

Marketing strategija za globalna preduzeća (tzv. globalna marketing strategija) odražava se na globalne strategijske i finansijske performanse preduzeća. Pri tome, globalne strategijske performanse imaju uticaja na ukupne finansijske performanse globalnog preduzeća – multinacionalnog i transnacionalnog. Ove pretpostavke se testiraju i potvrđuju u istraživanju Zou-a i Tamer Cavusgil-a (2002). Oni definišu globalnu marketing strategiju kao planske odluke koje determinišu nivo do kojeg kompanija globalizuje svoje marketing ponašanje u različitim zemljama na različitim kontinentima tj. globalnom tržištu. Pre-

ciznije, globalna marketing strategija fokusira se na odnos između marketing operacija (aktivnosti) preduzeća u različitim zemljama. Ključne dimenzije ove strategije su zapravo: a) *standardizacija elemenata marketing miksa* (standardizovana struktura kanala prodaje, standardizacija proizvoda, promocije i cena), b) *koncentracija marketing aktivnosti* (ciljano realizovanje marketing aktivnosti u jednoj ili nekoliko odabranih zemalja), c) *koordinacija marketing aktivnosti* (međuzavisno planiranje i realizovanje marketing aktivnosti preduzeća u različitim zemljama), c) *globalno marketing participiranje* (mera u kojoj preduzeće vrši marketing operacije na glavnim tržištima u svetu) i d) *integracija konkurentskih akcija* (nivo međuzavisnosti konkurentskih marketing poteza preduzeća u različitim zemljama).

U istraživanju grupe autora (Slater, Hult, Olson, 2010, str. 552, 553) ističe se stav da na poslovne performanse utiče *stepen kreativnosti marketing strategije*, kao i *efektivnost njene implementacije*. Kreativna marketing strategija podrazumeva upotrebu predloga inoviranja vrednosti za potrošača, nove modele prodajnih cena, mreže snabdevanja orijentisane ka potrošačima, proširene načine i sredstva za ostvarivanje kontakta sa potrošačima koji uz to odgovaraju njihovim specifičnim preferencijama i interesima. Ovakvi elementi marketing miksa obezbeđuju jedinstvenu vrednost za potrošače i pružaju razlog za kupovinu proizvoda/usluge. Inovativna ili kreativna marketing strategija pozicionira preduzeće na način koji je jedinstven i težak za kopiranje od strane konkurenata, pa zbog toga može biti izvor konkurentске prednosti. Implementacija marketing strategije je ključna za uspeh s obzirom na to da se realizuje na osnovu brojnih i važnih odluka koje su "nevidljive" za konkurenciju, pa samim tim i teške za imitiranje. Implementacija marketing strategije nije jednostavna jer je, između ostalog, determinisana usklađenošću strategijskog ponašanja (npr. tržišne i inovacione orijentacije), strukture marketing organizacije i sadržaja marketing programa. Superiorne performanse su, za-

pravo, rezultat usklađenosti strategije i organizacionih karakteristika. Pošto marketing strategija igra ključnu ulogu u osvajanju i zadržavanju potrošača, ona na taj način doprinosi rastu i obnovi preduzeća, predodređuje finansijske performanse kroz poslovne procese i utiče na unapređenje njegove konkurentnosti. Veliki značaj marketing strategije za poslovni uspeh opredeljuje nužnu i znatnu posvećenost menadžmenta u njenom formulisanju, implementaciji i kontroli.

2. KONTROLA MARKETING STRATEGIJE

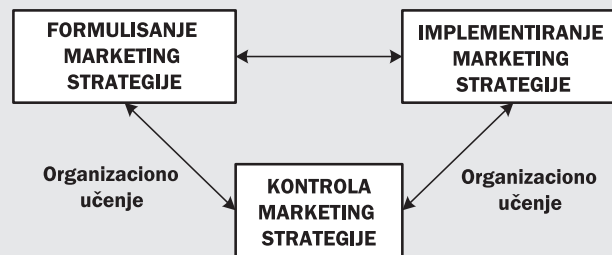
Tradicionalni (klasični) pristup kontroli marketing strategije podrazumeva da marketing menadžeri formulišu strategije i postavljaju ciljeve kroz proces marketing planiranja, potom se te strategije implementiraju, i na kraju, mere (upoređuju) ostvarene performanse (koje su efekat primene strategije) u odnosu na prethodno definisane ciljeve. Pored ova tri koraka, kontrola strategije je bazirana i na *feedback petlji* (povratnoj sprezi) od merenja i vrednovanja strategija ka (pre)formulisanju strategija. Poenta je da se na osnovu rezultata merenja marketing performansi dobijaju važne upravljačke informacije za redefinisane marketing strategije – formulisanje nove strategije ili preformulisanje postojeće. Tradicionalna kontrola marketing strategije je pristup "jedne petlje", što se na slici 2 i može videti. Kontrola marketing strategije u svojoj suštini podrazumeva dva aspekta: a) *kontrola u toku sprovođenja marketing strategije* i b) *kontrola efekata nakon implementacije marketing strategije*.

Tradicionalni pristup identifikuje performanse koje su ostvarene realizacijom određene marketing strategije. U tradicionalnom pristupu, prva ključna intervencija menadžmenta jeste *definisanje merljivih standarda marketing performansi* - marketing ciljeva. Standardi marketing performansi pomažu da se marketing ciljevi prevedu u akcije i utvrde očekivanja u pogledu efekata (rezultata) tih aktivnosti. Druga intervencija je *merenje (upoređivanje) performansi koje*

SLIKA 2. Tradicionalni pristup kontroli marketing strategije



SLIKA 3. Savremeni pristup kontroli strategije



su produkt realizacije strategije u odnosu na standarde (ciljeve). Suštinski zadatak merenja je da pruži informacije o problemima koji ograničavaju ostvarenja. Efektivan sistem evaluacije - merenja treba da uključi informacije koje omogućavaju marketing menadžmentu da identifikuje i shvati probleme, a onda suoči podređene menadžere i izvršioce sa njima, radi ostvarivanja rezultata za koje su oni zaduženi tj. odgovorni. *Evaluacija informacija o performansama* je treća ključna intervencija. U suštini, to je *analiza marketing performansi u odnosu na planirane, ali i marketing performansi u odnosu na eksterne standarde (benčmarketing)*. Analiza odstupanja omogućava detektovanje problema u vezi ostvarenja željenih performansi, tj. problema koji se mogu negativno odraziti na marketing ciljeve. *Preduzimanje korektivne akcije* je četvrta, završna intervencija menadžmenta u tradicionalnom procesu kontrole marketing strategije, bilo kao odgovor na eksterne ili na interne razvojne faktore koji su doveli do odstupanja. Svrha ove faze je ispravljanje strategijske disonance. Dakle, ili ostvarenu marketing performansu treba dovesti na nivo aktuelnog marketing cilja ili ponovo razmotriti te ciljeve kao reakciju na glavne promene poslovnog konteksta.

Aktuelni turbulentni, dinamični uslovi dovode u sumnju rigidan proces strategijskog planiranja i postavljanja ciljeva. Fiksirani strategijski ciljevi za jedan relativno duži rok jesu nefunkcionalni (nesvršishodni) za kompanije koje se takmiče u vrlo nepredvidivom konkurentskom okruženju. U takvim uslovima, strategije treba da se menjaju često i oportunistički. Nefleksibilno, slepo pridržavanje definisanih ciljeva može biti prepreka ostvarivanja adaptibilnosti koja je suština dobre strategije. Ukoliko se ciljevi smatraju nepromenljivim do narednog planskog perioda, organizacije obično ne menjaju ni strategije za njihovo realizovanje.

Savremeni pristup kontroli marketing strategije je pristup dvostruke petlje, a podrazumeva učenje ogra-

nizacije tako da se pretpostavke, premise, ciljevi i strategije, kontinuirano prate, testiraju i o njima izveštava marketing menadžment. Interaktivan je odnos između formulisanja marketing strategije, kontrole implementacije marketing strategije i merenja ostvarenih performansi tokom (i nakon) sprovođenja marketing strategije (slika 3). Organizaciono učenje, u ovom pristupu, sastavni je deo sistema marketing kontrole strategije.

Razlika savremenog i tradicionalnog pristupa je očigledna. U tradicionalnom pristupu, razumevanje strategijskog konteksta, istraživanje i ispitivanje seta pretpostavki je početni korak u formulisanju strategije. U savremenom pristupu, akcenat je na kontinuiranom procesu učenja. Koristi kontinuiranog praćenja tržišta i potrošača su znatne – vremensko kašnjenje u reagovanju je znatno kraće, promene okruženja se pre otkrivaju, a fleksibilnost se, kao sposobnost marketing sektora da odgovori adekvatnom marketing akcijom, povećava. Najuspešnije kompanije sve više koriste pored formalnih izvora informacija (zvanična statistika, studije istraživanja tržišta, analize konkurencije) i neformalne izvore informacija (neformalni kontakti sa potrošačima, distributerima, prodajnim osobljem i sl.). Iako postoji predrasuda o ovim neformalnim izvorima, iz njih se obezbeđuje znatan deo ukupnih informacija o tržištima, potrošačima i konkurentima.

3. MERENJE MARKETING PERFORMANSI – KLJUČNA AKTIVNOST MARKETING KONTROLE

U fokusu marketing kontrole su marketing aktivnosti. Kontrolom realizacije marketing aktivnosti vrši se zapravo kontrola marketing strategije, marketing programa, marketing planova i taktika. Kontrola marketing performansi se može definisati kao proces koji treba da omogući da planirane marketing aktivnosti doprinesu ostvarenju planiranih (željenih) rezultata.

Kontrola marketing aktivnosti je, dakle, proces kontinuiranog merenja i praćenja marketing aktivnosti i preduzimanja korektivnih akcija. Tradicionalna marketing kontrola zasnovana je kontroli marketing plana (budžeta) u kome su determinisani ciljni (standardni) nivoi određenih marketing performansi. Suština je u merenju ostvarenih performansi, a potom, u upoređivanju u odnosu na definisane vrednosti u budžetu i utvrđivanju obima i faktora odstupanja radi preduzimanja eventualnih korektivnih akcija.

Tradicionalni sistem kontrole marketinga karakterišu dva ključna momenta: 1. Isključivo oslanjanje na kibernetički princip kontrole (feedback kontrola), 2. Naglašavanje finansijskih dimenzija marketing performansi. Kroz njih se reflektuju slabosti tradicionalnog pristupa u smislu da korektivna akcija može ponekad biti i zakasnela, a time i neproduktivna. Radi prevazilaženja nedostataka tradicionalnog sistema kontrole, neophodno je širenje fokusa sistema marketing kontrole u smislu balansiranja *formalnih i neformalnih* sistema (Jaworski, 1988, str. 25). Formalna marketing kontrola je kontrola koju vrši menadžment na osnovu instrumenata (budžeta) koji utiču na ponašanje pojedinaca/grupa koje doprinosi ostvarenju definisanih marketing ciljeva. Neformalna marketing kontrola podrazumeva neformalne instrumente, mehanizme koji su obično inicirani od strane zaposlenih i koji, takođe, utiču na ponašanje pojedinaca ili grupa u sektoru marketinga. Neformalna kontrola je samokontrola pojedinaca, potom, kontrola neformalnih grupa u organizaciji - grupa (marketing) profesionalaca, kao i kontrola organizacione kulture na nivou preduzeća ili užeg organizacionog segmenta (marketing sektora).

Ključni segment formalnih marketing kontrolnih sistema jeste merenje. *Merenje performansi* predstavlja *proces njihovog kvantifikovanja*. Merenje marketing performansi povezuje se sa odgovornošću u procesu upravljanja marketing aktivnostima. Razlog zbog kojeg je potrebno *meriti performanse marketing aktivnosti* je taj što *nije moguće dobro upravljati onim što se ne može izmeriti*. Stoga su marketing aktivnosti predmet kontrole i merenja. S obzirom na to da merenje marketing performansi determiniše odluke i akcije marketing menadžmenta u vezi kombinacije elemenata marketing miksa, od velike važnosti je, pored merenja ostvarenih marketing performansi za protekli period, i korišćenje proaktivnog pristupa u njihovom merenju. Takvim pristupom preduzeće, odnosno marketing menadžment "gleda u budućnost" sa ciljem smanjivanja kompleksnosti u poslovanju i identifikovanja budućih zahteva potrošača.

Ključni razlog za kvalitetno i sveobuhvatno merenje marketing performansi ogleda se u potrebi da se obezbedi što potpunije zadovoljenje zahteva potrošača i drugih stejkholdera. Merenje marketing performansi stvara informacionu osnovu koja će poslužiti za definisanje realnih, ali i ambicioznih marketing ciljeva za predstojeći period. Takođe, ono je relevantno jer obezbeđuje određeni "kontrolni standard" kako bi se vršile odgovarajuće komparacije i analize marketing performansi, a time i dobile informacije za adekvatno upravljanje marketing resursima kao segmentom ukupne aktive preduzeća. Merenje marketing performansi može da doprinese identifikovanju ne samo problema u poslovanju, već i funkcionisanju marketinga kao poslovne funkcije, odnosno organizacione jedinice. Svrha merenja marketing performansi jeste da se *rezultati dobijeni ovom aktivnošću iskoriste za definisanje budućih marketing akcija, programa i strategija*. Iz tih razloga, merenje marketing performansi treba da bude kontinuirano, formalizovano, sveobuhvatno i strategijski determinisano.

U literaturi (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, Srivastava, 2004, str. 76) se ističu *tri ključna izazova u merenju agregatne marketing performanse* – marketing efikasnosti (produktivnosti). Prvi je izazov povezivanje makroreting aktivnosti sa dugoročnim efektima. Drugi je odvajanje pojedinačnih marketing aktivnosti od drugih akcija. Treći izazov je korišćenje čisto finansijskih metoda koje su se pokazale kao nedovoljne za procenu marketing ulaganja, što upućuje na potrebu primene nefinansijskih merila.

4. DIFERENCIRANJE VRSTA I KARAKTERISTIKA MERILA MARKETING PERFORMANSI

Marketari moraju spoznati tržišta prevashodno na osnovu kvantitativnih pokazatelja. Oni treba da mere i procenjuju nove šanse i neophodne investicije za njihovu realizaciju. Takođe, treba da kvantifikuju vrednost proizvoda, potrošača, kanala distribucije – sve u okvirima različitih politika cena i scenarija unapređenja aktivnosti. Sve više se marketari smatraju odgovornim za finansijske konsekvence svojih odluka. Iz tog razloga nužno je merenje marketing performansi i definisanje sistema merila marketing performansi. "Merilo performansi predstavlja parametar koji se koristi za kvantifikovanje određenih performansi" (Krstić, Sekulić, 2007, str. 75). Merilima marketing performansi vrši se kontrola marketing aktivnosti,

odnosno uspešnosti ostvarivanja postavljenih marketing ciljeva.

Odgovarajuća marketing merila (merila marketing performansi) mogu pomoći menadžmentu da održi fokus na odgovarajućim segmentima potrošača i tržišta, ali i da identifikuje snage i slabosti kako u strategijama tako i u njihovoj implementaciji. Matematički precizno definisana i široko primenjena u praksi funkcionisanja marketing i drugih funkcija u preduzeću, marketing merila mogu postati deo preciznog operativnog načina komunikacije o marketing i poslovnim performansama unutar firme. Naime, merila performansi postaju zajednički instrument za komuniciranje između marketara. U savremenim uslovima se marketing merila mogu koristiti u funkciji poboljšanja timskog rada u marketing sektorima i u svrhe poređenja marketing performansi poslovnih jedinica u multinacionalnim kompanijama, ali za potrebe različitih studija konkurentskog benčmarkinga.

Imajući u vidu elemente marketing miksa (proizvod, cenu, distribuciju i promociju) i elemente marketing strategije, specifikovanje grupa marketing merila može se izvršiti na sledeći način:

- Merila strategije proizvoda (strategije za pokrivanje tržišta - penetracija tržišta, razvoja (širenja) tržišta, razvoja proizvoda ili uvođenja novog proizvoda, linije proizvoda, markiranja - brendiranja, itd.)
- Merila politike cena (politika penetracionih - niskih, politika "ubiranja kajmaka" na tržištu)
- Merila strategije (intenzivne, selektivne, ekskluzivne) distribucije,
- Merila strategije promocije (promocionog miksa).

U knjizi *Marketing merila* (Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, 2006) prezentira se sledeći konceptualni okvir seta marketing merila:

- Merila percepcije potrošača, tržišnog učešća i konkurentске analize,
- Merila stope dobiti, strukture troškova i profitabilnosti (rentabilnosti),
- Merila upravljanja proizvodom,
- Merila profitabilnosti potrošača i odnosa sa potrošačima,
- Merila performansi prodajne snage i upravljanja kanalima prodaje,
- Merila realizacije strategije cena,
- Merila strategije promocionog miksa,
- Merila za evaluaciju marketing programa i akcija.

Davis (2007) u svojoj knjizi *Merenje marketinga – 103 ključna merila koja su potrebna svakom marke-*

taru, prikazuje metodologiju za kvantifikovanje različitih merila performansi koja obrađuje, grupišući ih na sledeći način: 1. Merila za područja marketing planiranja i potrošača, 2. Merila vezana za različita područja ponude (proizvodi i novi proizvodi, cene, privrednu propagandu, unapređenje prodaje, direktni marketing, brendovi, maloprodaja) i 3. Merila vezana za prodajno osoblje (broj angažovanih lica, kvote – volumen prodaje/prodajne snage, analiza odstupanja od prodajnih kvota, merila za definisanje kompenzacija prodajnom osoblju).

Polazeći od prirode merila performansi – finansijske i nefinansijske, Clark (1999) sistematizuje marketing merila u četiri grupe:

- Globalna, finansijska output merila (npr. dobit, neto cash flow);
- Nefinansijska output merila marketing aktivnosti (npr. tržišno učešće iskazano u naturalnim jedinicama, satisfakcija potrošača, lojalnost potrošača, itd.);
- Merila inputa marketing aktivnosti (npr. marketing aktiva, budžet/sredstva za ostvarivanje marketing aktivnosti);
- Hibridna merila usmerena na procenu makrodimenzija efikasnosti, efektivnosti, adaptivnosti, ili pak međuzavisnosti različitih dimenzija merila marketing performansi.

Na bazi istraživanja (Amble, Kokkinaki, Puntoni, 2004; Ambler, Kokkinaki, 2002) merila performansi su klasifikovana u šest kategorija:

- Računovodstvena/finansijska merila (npr. obim prodaje/obrt, marža dobiti, prinos na kapital);
- Merila konkurentnog tržišta tj. merila koja su povezana sa jednim konkurentnom ili celokupnim tržištem (npr. tržišno učešće, učešće u ukupnim troškovima oglašavanja na tržištu, relativne cene - cene u odnosu na konkurente, učešće u ulaganjima u promociju na tržištu);
- Merila ponašanja potrošača (npr. racio penetracije i broja korisnika, tj. potrošača, lojalnost potrošača, koeficijent ili stopa izgubljenih potrošača),
- Merila mišljenja, stavova i osećanja potrošača (npr. svest, stavovi, zadovoljstvo, privrženost, namere za kupovinu, opaženi kvalitet);
- Merila direktne trgovine (npr. distribucija/raspoloživost, profitabilnost potrošača, zadovoljstvo, kvalitet usluge);
- Merila inovativnosti (npr. broj novih proizvoda/usluga, učešće prihoda od prodaje novih proizvoda/usluga u ukupnom prihodu od prodaje).

Rezultati neposredno spomenutih istraživanja pokazuju da su računovodstvena (finansijska) merila dominantna u primeni u odnosu na merila nefinansijske prirode u merenju uspešnosti marketing strategije, odnosno marketing aktivnosti. Međutim, istraživanja u B2B i B2C sektoru ističu relativiziranje značaja finansijskih merila i naglašavanje primene nefinansijskih merila.

Takođe, kao što se iz navedenih klasifikacija može uočiti, pojedina marketing merila su kvantitativne prirode jer predstavljaju kvantitativnu deskripciju marketing ciljeva preduzeća i stepena njihove realizacije. Međutim, jedan broj marketing performansi ne može se izraziti numerički, pa postoji potreba za primenom kvalitativnih merila marketing performansi.

Govoreći o setu ili sistemu marketing merila performansi, neminovno je postaviti hijerarhiju, tj. determinisati odnos agregatnog (globalnog) merila za kontrolu marketing aktivnosti i seta većeg broja parcijalnih merila marketing performansi čija se ostvarena vrednost efektira u vrednosti agregatnog merila. Imajući u vidu da marketing funkcija jeste specifična, relativno je teško meriti doprinos marketinga (različitih marketing aktivnosti) ukupnim poslovnim performansama, kao što su prihodi od prodaje, dobit, rentabilnost preduzeća. U prilog tome govore i rezultati istraživanja (Ambler, Kokkinaki, 1997) koje svedoči da ne postoje apsolutna merila marketing uspeha i da je pitanje o najadekvatnijim merilima za merenje marketing performansi dosta istraživano od strane marketing stručnjaka (Lenskold, 2007; Ambler, 2006).

Pored toga, principijelno se može prihvatiti stav o agregatnom merilu uspešnosti u izvršavanju marketing aktivnosti jednog preduzeća. S obzirom na to da se one ostvaruju uz odgovarajuća ulaganja u vidu troškova marketinga, moguće je projektovanje merila ukupnog prinosa na ulaganja u marketing aktivnosti - *prinos na marketing* (Rust, Lemon, Zeithaml, 2004). Parcijalna merila marketing performansi služe za praćenje uspešnosti u realizaciji različitih marketing aktivnosti posebno i imaju funkciju doprinosa promeni ostvarene vrednosti agregatnog merila uspešnosti marketinga. Između parcijalnih merila performansi marketing aktivnosti (promocija, distribucija...), pojedinačno posmatrano, postoji međusobna povezanost, uslovljenost i uticaj jednih merila na druge, što zahteva identifikovanje uzročno-posledičnih relacija između njih.

U tom smislu relevantna je diferencijacija *vodećih* (engl. leading) i *posledičnih* (engl. lagging) indikatora (Kaplan, Norton, 2001). *Vodeći indikatori* su merila nosilaca (faktora) performansi, kao što su merila

vremena izvršenja aktivnosti, troškova, inovativnosti, fleksibilnosti i sl. *Posledični indikatori* su mere rezultata (dobiti, prihoda od prodaje, tržišnog učešća) i merila efikasnosti (rentabilnosti, produktivnosti rada, ekonomičnosti, marže dobiti). Ipak, ovu podelu indikatora treba shvatiti vrlo fleksibilno, tj. uslovno. Tako je, na primer, satisfakcija potrošača jedan od vodećih indikatora finansijskih performansi (prodaje), ali je takođe i posledični indikator blagovremene isporuke, kao važnog faktora za kupce proizvoda/usluga preduzeća. Pored toga, blagovremenost isporuka (vreme isporuke tj. usluživanja) je vodeći indikator satisfakcije potrošača, ali je jednim delom određen vremenom (ciklusom) proizvodnje i kvalitetom proizvoda i procesa, pa je zbog toga blagovremenost isporuke istovremeno i posledični indikator ciklusa proizvodnje i kvaliteta.

U marketing kontroli koriste se finansijska (računovodstvena) merila, koja su izražena monetarno i dolaze iz informacionog sistema finansijskog računovodstva. Međutim, za kontrolu različitih marketing aktivnosti parcijalno mnogo veći značaj imaju operativna, nefinansijska merila. Ona se izražavaju nemonetarno i ne potiču iz informacionog sistema finansijskog računovodstva. Neka od njih su: indeks satisfakcije potrošača, lojalnost potrošača, stopa satisfakcije zaposlenih u marketing funkciji, stopa tržišne penetracije, koeficijent zadržavanja potrošača i dr. (Davis, 2007). Cilj korišćenja nefinansijskih merila marketing performansi je da se pomoću njih identifikuju relevantna područja performansi, koja se, u konačnom, odražavaju na marketing performanse merene finansijskim pokazateljima. Na taj način, pomoću poboljšanja u nefinansijskim marketing performansama ostvaruju se pozitivni efekti u svodnim izrazima finansijskih merila kao što su: prodaja, dobit, stopa prinosa na ulaganja u marketing aktivnosti i stopa rentabilnosti preduzeća. Iz tog razloga potrebno je adekvatno ispitati i identifikovati uzročno-posledičnu povezanost pojedinih merila nefinansijskog i finansijskog karaktera.

Prilikom utvrđivanja i upotrebe nefinansijskih merila performansi prave se i određene greške. Jedna od njih odnosi se na nepovezivanje ovih merila sa strategijom. Veliki izazov je, dakle, pravi izbor nefinansijskih merila koja su usko povezana sa strategijom, odnosno merila putem kojih će se najadekvatnije pratiti implementacija i uspeh strategije. U većini slučajeva, marketing menadžment se oslanja na svoju percepciju u vezi sa tim šta je važno za potrošače, zaposlene i druge stejkholdere, a ne trudi se da odgovarajućim istraživanjima verifikuje svoje pretpostavke. Drugim

rečima, ne trudi se da matematičkim i statističkim metodama proveri da li su one utemeljene u stvarnim činjenicama. Ovo je druga, vrlo česta greška prilikom korišćenja nefinansijskih merila marketing performansi. Ako se ne istražuje postojanje verodostojne uzročno-posledične veze između akcija i rezultata, onda marketing menadžment “osuđuje” sebe na merenje područja performansi koja sa upravljačkog staništa nisu mnogo relevantna.

5. KONCIPIRANJE SISTEMA MERENJA MARKETING PERFORMANSI

Ostvarivanje procesa merenja marketing performansi u konkretnom preduzeću zahteva određena teorijsko-metodološka znanja, poznavanje ekonomske logike i suštine pojave koja se meri, a onda i izbor ili konstruisanje adekvatnog, jednostavnog i ekonomski relevantnog merila. U modeliranju sistema merenja marketing performansi potrebno je uvažavati određene principe:

- *Sistem merenja marketing performansi treba da bude sistematičan.* To znači da merila u sistemu merenja performansi treba da budu međusobno povezana, kao i da se može objasniti i analizirati uticaj jednog merila na drugo;
- *Sistem merenja marketing performansi treba da podržava realizaciju aktuelne marketing i poslovne strategije preduzeća.* Pravi set merila adekvatnije ukazuje na to da li se aktivnosti realizacije strategije kreću u pravom smeru;
- *Sistem merenja marketing performansi treba da čine merila čija je ekonomska logika jasna, a treba da se sastoji i od merila koja zadovoljavaju upravljačko-informacione potrebe marketing menadžmenta i menadžmenta preduzeća;*
- *Standardi marketing i drugih poslovnih performansi treba da se baziraju, kad god je moguće, na granskim standardima i standardima performansi najboljih preduzeća.* Drugim rečima, oni treba da se utvrđuju na bazi eksternog, konkurentskog benčmarkinga;
- *Sistem merenja marketing performansi treba da stimuliše i razvijanje određene “kulture” merenja,* što znači da je potrebno raditi na tome da korisnici shvataju relevantnost sistema za upravljačke svrhe i budu spremni da se uključe u proces njegovog poboljšanja;
- *Rezultati procesa merenja marketing performansi treba da budu poznati i prezentirani,* jer otvorena

komunikacija može da doprinese razumevanju uzročno-posledičnih veza između merila, kao i potrebnih korektivnih akcija u svim marketing aktivnostima;

- *Efektivan sistem merenja marketing performansi treba da obezbedi blagovremene upozoravajuće signale.* Sistem će signalizirajuću funkciju ostvariti ako se merenje realizuje kao: komparativno merenje u odnosu na vrednosti iz prošlog perioda, u odnosu na ciljne nivoe performansi iz marketing plana, ali i u odnosu na performanse konkurenata.
- *Između sistema merenja marketing performansi i koncipiranja programa (sistema) nagrađivanja marketing osoblja u jednom preduzeću treba da postoji uzajamna povezanost.*

Težnja prilikom razvijanja sistema merenja marketinga performansi konkretnog preduzeća treba da bude usmerena na stvaranje sistema koji je uravnotežen, konzistentan, usklađen sa stratejskim pravcem preduzeća, koji omogućava učenje i identifikovanje relevantnih determinanti marketing aktivnosti. U procesu koncipiranja sistema merenja performansi determiniše se šta će se meriti i na koji način. To znači da se kroz ovaj proces odlučuje o izboru odgovarajućeg ponašanja i pravca delovanja, koje će se podržati i slediti u marketing departmanu, ali i o karakteristikama i strukturi potrebnih merila. U cilju koncipiranja sistema merenja nužno je *odrediti elemente definicije merila* i proveriti adekvatnost definisanih merila i kriterijuma za selekciju merila performansi.

Izbor se obično vrši između velikog broja mogućih merila koja ekonomska nauka (Davis, 2007; Farris, Bendle, Pfeifer, Reibstein, 2006) i uspešna poslovna praksa sugerišu. Ovo je nužno zbog toga što se preduzeća razlikuju po delatnosti, veličini, menadžmentu, organizaciji, resursima, sposobnostima, položaju na tržištu i slično, pa su im za upravljačke svrhe potrebne različite informacije. Pored toga, zbog informacionih i drugih ograničenja operativne prirode ne mogu sva preduzeća da mere, prate i izveštavaju o ostvarenim vrednostima svih merila marketing performansi.

Pri izboru merila radi koncipiranja sistema merila marketing performansi u određenom preduzeću potrebno je uvažiti zahteve koje izabrana merila treba da ispune: 1. *Zahtev jasnosti* (da merila budu razumljiva i jasno definisana); 2. *Zahtev usaglašenosti* (sa ključnim faktorima uspeha i karakteristikama strategije); 3. *Zahtev balansa* (merila u sistemu reflektuju balans marketing aktivnosti).

Koncipiranje skupa merila marketing performansi podrazumeva uvažavanje elemenata tzv. “definicije

TABELA 1. Ilustracija definicije nekih marketing merila

Naziv merila	Svrha (cilj) merila	Formula/ metodologija merenja	Frekvencija merenja	Izvor podataka za merenje	Odgovorno lice za merenje /funkcija	Korisnici informacija dobijenih merenjem
Satisfakcija potrošača	Zadovoljstvo potrošača	Po metodologiji – skala tehnika i anketiranjem kupaca na prodajnim mestima	tromesečno	Anketni listovi	saradnik za odnose sa kupcima	generalni direktor, menadžer PJ, menadžer marketinga i prodaje
Satisfakcija zaposlenih u marketing sektoru	Zadovoljstvo zaposlenih u cilju unapređenja sistema nagrađivanja	Po metodologiji indeksa satisfakcije zaposlenih, na osnovu subjektivne ocene zaposlenih različitih dimenzija satisfakcije zaposlenih primenom regresione analize	jednom godišnje	Anketni listovi i druge nefinansijske informacije iz sektora upravljanja ljudskim resursima	menadžer sektora za ljudske resurse	menadžer PJ menadžer marketinga i prodaje menadžer sektora za ljudske resurse
Stopa zadržavanja potrošača (kupaca)	Praćenje promena sposobnosti preduzeća u zadržavanju potrošača	Stopa zadržavanja potrošača= (Broj aktivnih potrošača na kraju perioda t)/(Broj aktivnih potrošača na početku perioda t)	polugodišnje	Analitika kupaca u finansijskom računovodstvu i prodaji	šef računovodstva, direktor prodaje	direktor marketinga, menadžer PJ
Profitabilnost po potrošaču	Identifikovanje profitabilnih potrošača radi različitog tretmana i identifikovanja doprinosa ukupnoj rentabilnosti preduzeća	Profitabilnost po potrošaču = (Ostvareni prihodi od potrošača u periodu t) – (Troškovi pridobijanja i zadržavanja potrošača u periodu t)	mesečno	Informacije finansijskog i upravljačkog računovodstva, Informacije sektora prodaje	šef računovodstva	menadžer PJ, direktor marketinga, menadžer odnosa sa potrošačima
Efektivnost prodajne snage	Procena ostvarenih performansi prodavaca i prodajnih aktivnosti	Broj kontakata (poseta, poziva, prezentacija, itd.)	mesečno	Informacije sektora prodaje	direktor prodaje	direktor marketinga, direktor prodaje, menadžer sektora za ljudske resurse
Stopa učešća prodaje sa popustom u ukupnoj prodaji	Merenje efekata promocijnih aktivnosti na prodaju proizvoda	Stopa učešća prodaje sa popustom u ukupnoj prodaji= (Vrednost prodaje sa popustom u periodu t)/(Vrednost ukupne prodaje u periodu t)	tromesečno	Informacije finansijskog računovodstva i sektora prodaje	šef računovodstva, direktor prodaje	direktor marketinga,
...

merila performansi” (Neely, Bourne, Kennerley, 2003). Elementi definicije jednog konkretnog merila su: naziv tog merila, svrha merenja, formula merila, frekvencija merenja, izvor podataka za dobijanje ostvarene vrednosti merila. Pored ovoga, nužni elementi definicije su i ko meri, ko koristi informacije koje se na osnovu tog merila dobijaju, kao i šta korisnici merila čine, tj. koje akcije mogu preduzeti da bi se ostvarena vrednost neke marketing performanse poboljšala (tabela 1).

Kad je u pitanju *definisanje naziva merila*, treba voditi računa da naziv govori i objašnjava šta se, zapravo, tim merilom meri, kao i da je naziv razumljiv. Potom, treba definisati jasnu *svrhu* ili *cilj uvođenja merila*, tj. kakvo ponašanje merilo treba da podstiče. Dalje, treba definisati vezu sa drugim merilima u sistemu merila, kao i koje strategije i akcije merilo podržava. Prilikom *definisanja formule merila* kao zahtevi se ističu jasnost i logičnost obrasca. *Definisanje frekvencije merenja* podrazumeva određivanje koliko često će se merenje na osnovu određenog merila vršiti, kao i koliko često će se o rezultatu merenja na osnovu određenog merila izveštavati određeni menadžer. Takođe, treba voditi računa o tome i da li je definisana frekvencija merenja dovoljna za praćenje efekata akcija koje su preduzete za ostvarivanje određenih poboljšanja. *Definisanje izvora podataka* podrazumeva izbor izvora koji će biti informaciona osnova za kvantifikovanje neke performanse na osnovu određenog merila. *Određivanje lica koje vrši merenje* znači određivanje osobe ili više njih koje su odgovorne za prikupljanje, obradu, analizu i prezentaciju dobijenih informacija kao rezultata merenja. Potom, potrebno je *definirati korisnike* informacija koje se dobijaju merenjem, odnosno ko je odgovoran za iniciranje akcija i preduzimanje mera za poboljšanje ostvarene vrednosti nekog merila performansi. I na kraju, potrebno je *definisanje šta korisnici* informacija koje se merenjem dobijaju *treba da čine* da bi obezbedili poboljšanje vrednosti merila neke performanse u budućem periodu.

Testiranje adekvatnosti koncipiranja odnosno postavljanja merila performansi moguće je na osnovu određenih *testova* (Neely, Adams, Kennerley, 2002, str. 38). *Testom istinitosti* se proverava da li se zaista meri ono što se želelo da meri? *Testom konzistentnosti* se utvrđuje da li se određene informacije za proces merenja prikupljaju uvek na isti način bez obzira ko vrši merenje. Rezultati merenja mogu biti različiti ako ih, na primer, utvrđuju dve osobe zbog toga što u tome koriste različite informacije. *Test raspoloživosti* služi za preispitivanje raspoloživosti potrebnih informacija za merenje. *Test jasnosti i nedvosmislenosti* se

koristi za proveru postojanja određene dvosmislenosti u interpretiranju dobijenih rezultata merenja. *Test blagovremenosti i učestalosti merenja* treba, pak, da ukaže na vreme merenja i frekvenciju merenja pojedinih performansi. Naime, ukoliko se sa merenjem kasni, kasni se i sa informacijama za proces odlučivanja, pa takvo merenje onda nije u funkciji blagovremenog preduzimanja akcija.

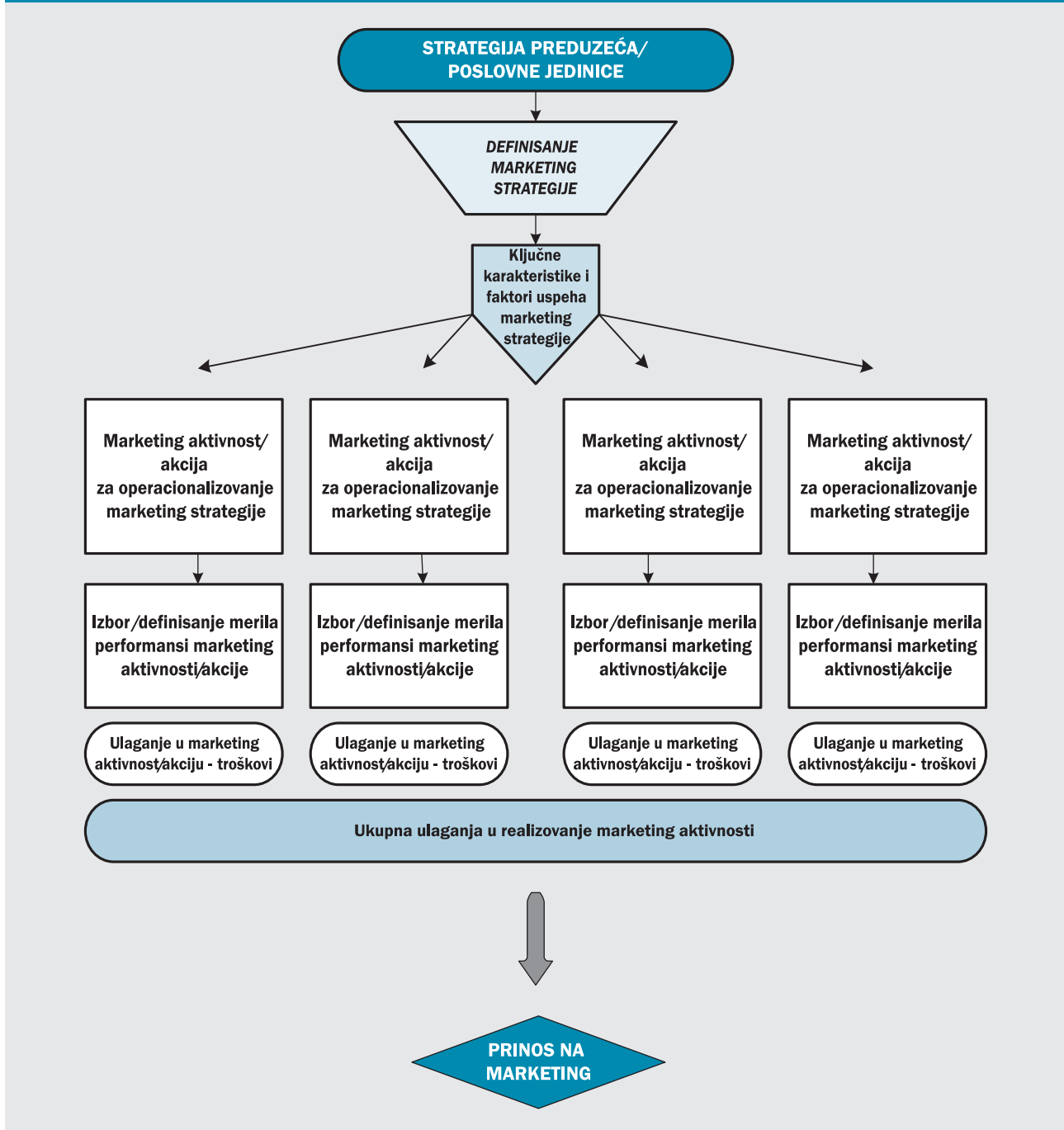
Kada se navedenim testovima izvrši provera izabranih merila za merenje marketing performansi jednog preduzeća, onda tako izabrana merila čine *sistem merenja marketing performansi konkretnog preduzeća*. Pre primene novog, revidiranog sistema merenja marketing performansi, potrebno je proceniti troškove i koristi njegovog razvijanja i primene, kao što su: troškovi instalacije softvera, edukacije i obučavanja zaposlenih, potom, troškovi održavanja sistema (održavanje softvera, informatički kadrovi), te materijalne i nematerijalne koristi od njegove primene (smanjivanje troškova, satisfakcija stejkholdera, povećana transparentnost informacija, povećana sposobnost predviđanja, bolje odlučivanje).

Merenje marketing performansi i njihovo unapređenje je kontinuirani problem preduzeća koja žele da budu tržišno uspešna. Jednom razvijeni model merenja marketing performansi ne predstavlja savršen sistem i zahteva stalna poboljšanja. Potreba za vršenjem promena u sistemu merenja marketing performansi postoji gotovo pri svakoj značajnijoj promeni u internoj sredini ili eksternom okruženju. Po pravilu, preduzeće tada menja svoju poslovnu, a onda i marketing strategiju. Praćenje njene uspešnosti podrazumeva i izmenjeni set merila. Ovo stoga što formulisanje i realizacija različitih strategija zahteva i primenu različitih ključnih merila na osnovu kojih se može pratiti uspešnost njene realizacije.

6. IZBOR MERILA PERFORMANSI ZA KONTROLU MARKETING STRATEGIJA ZASNOVAN NA NJIHOVIM KARAKTERISTIKAMA

Polazeći od stavova Kaplan-a i Norton-a (1993) i Slater-a, Olson-a i Reddy-a (1997) da različite tržišne odnosno poslovne strategije i konkurentski uslovi zahtevaju različite sisteme merenja performansi u preduzećima, može se istaći da se koncipiranje sistema za kontrolu marketing strategije mora zasnivati na marketing strategiji (slika 4).

SLIKA 4. Proces izbora kriterijuma (merila) za kontrolu u sprovođenju marketing strategije i efekata nakon njene implementacije



Merila koja će se upotrebiti za kontrolu marketing strategije čine sistem merila koji je od strane marketing menadžera izabran na osnovu karakteristika marketing strategije čiji se uspeh u implementaciji prati (tabela 2). Adekvatan, sveobuhvatan sistem merenja marketing performansi zasnovan na marketing strategiji može da obezbedi informacije marketing

menadžeru na osnovu kojih on može da predvidi mogućnosti ili da anticipira probleme u implementaciji, ali i preduzme blagovremene akcije koje će obezbediti dobre rezultate. Taj sistem merila može poslužiti i kao osnova za program motivisanja i nagrađivanja marketing menadžera i ostalih zaposlenih u marketingu.

TABELA 2. Ilustracija procesa definisanja/izbora merila performansi za kontrolu marketing strategije prema opštoj klasifikaciji na transakciono-orientisanu, relaciono-orientisanu i kombinovanu marketing strategiju

Tip marketing strategije	Ključne karakteristike marketing strategije	Marketing aktivnosti koje su predmet kontrole	Izbor merila za kontrolu performansi marketing aktivnosti (marketing strategije)
Transakciono orijentisana	- Premijumske cene; - Masovna - Ne investirati u zadržavanje potrošača; - Transakcioni pristup u upravljanju odnosima sa značajnim stejkholderima ...	- Privlačenje potrošača - Marketing komuniciranje - Koordinacija sa dobavljačima; - Koordinacija sa kanalima prodaje; ...	- Stopa prinosa na prodaju; - Tržišno učešće; - Efektivnost ostvarivanja ciljnih nivoa marketing troškova (iz marketing budžeta); - Marketing troškovi po jedinici isporučenog proizvoda; - Prinos ostvaren od marketing kampanja i lansiranja novih proizvoda; ...
Relaciono orijentisana	- Dugoročni odnosi sa postojećim potrošačima; - Jaka veza sa stejkholderima; - Tehnološka inovativnost; ...	- Marketing komuniciranje; - Upravljanje odnosima sa potrošačima i ostalim stejkholderima; ...	Efektivnost promotivne kampanje; Koeficijent obrta; Profitabilnost potrošača; Satisfakcija potrošača; Kvalitativna merila satisfakcije stejkholdera;
Kombinovana strategija (transakciono-relaciona strategija)	- Koegzistencija i kombinacija transakcionog i relacionog pristupa u interakcijama sa potrošačima i članicama lanca snabdevanja; - Različito ponašanje preduzeća prema specifičnostima ciljnih tržišta; - Ulaganje u realizaciju inovacionih projekata ...	- Razvoj novog proizvoda - Komuniciranje sa potrošačima - Upravljanje odnosima sa potrošačima - Koordinacija sa dobavljačima ...	- Stopa zadržavanja potrošača; - Stopa izgubljenih potrošača; - Vrednost u životnom ciklusu potrošača (CLV) - Stopa uspeha inovacija (novih proizvoda); - Prinos na ulaganja u promociju; - Kvalitativna merila za procenu sposobnosti koordinacije marketing jedinica unutar funkcije funkcije i između marketinga i drugih funkcija; ...

(priredeno prema: Lamberti, Noci, 2010, str. 145)

Imajući u vidu da se analitički posmatrano proces kontrole marketing strategije može posmatrati kao kontrola u toku i nakon implementacije, nužno je determinisati odgovarajući kontrolni instrument, upravljačko – kontrolnu kartu ili pregled prema principima *Kaplan*-ovog i *Norton*-ovog *Balanced Scorecard*-a ili u marketing literaturi poznatog koncepta marketing upravljačke table (*Marketing Dashboards*) (Kotler, Keller, 2009, str. 147).

Kontrola u toku implementacije strategije vezuje se za kraće vremenske periode (godišnje, polugodišnje) u okviru horizonta koji pokriva marketing strategija (trogodišnji period, na primer). Ovakva kontrola ima karakter operativne kontrole, odnosno kontro-

le operativne efikasnosti i efektivnosti marketinga u realizaciji i usmeravanju marketing aktivnosti (akcija). Ona se bazira na kontroli marketing plana, koji sadrži finansijske projekcije određenih marketing performansi (prodaje, troškova, itd.). Međutim, ova kontrola ne pruža potreban, sveobuhvatan upravljački fokus u usmeravanju različitih marketing aktivnosti (distribucija, promocija, prodaja i dr.), pa je nužno na osnovu napred predloženog okvira izvršiti efektivan izbor dodatnog seta finansijskih i nefinansijskih merila marketing performansi po projektovanim marketing aktivnostima (akcijama) i po godinama realizacije marketing strategije (tabela 3).

TABELA 3. Instrument za kontrolu u toku implementacije marketing strategije

Vremenski period koji pokriva marketing strategija	Plan /budžet marketinga	Kontrola budžeta		Izbor/definicija ostalih merila/ciljeva (finansijskih i nefinansijskih) po marketing aktivnostima			Ciljni nivo Ostvareno i odstupanje od cilja Korektivna akcija i odgovorno lice	
		Ostvareno	Odstupanje + Korektivna akcija	Odgovorno lice	Marketing aktivnost A	Marketing aktivnost B		Marketing aktivnost C
1. godina					-	-	-	
2. godina					-	-	-	
3. godina					-	-	-	

Kontrola nakon implementacije strategije može se realizovati uz pomoć upravljačko-kontrolne karte u kojoj će se po marketing aktivnostima izvršiti opis marketing ciljeva, a na osnovu njih izabrati merila za praćenje uspešnosti u njihovoj realizaciji. Kontrolno-upravljačka karta kao instrument za kontrolu efekata strategije po završetku njene implementacije (vremenskog horizonta strategije) treba da sadrži planirani (željeni) nivo marketing performansi po aktivnostima, ostvarenu vrednost marketing performanse, stepen ispunjenosti (neispunjenosti) ciljeva. Na taj način se može doneti zaključak o nivou uspešnosti realizacije marketing strategije po marketing aktivnostima (tabela 4).

Pored toga, ističe se da u formulisanju strategija (izboru između različitih opcija marketing strategija), posebno, a onda i u njihovoj kontroli može kao kriterijum poslužiti i jedan agregatni pokazatelj. Na osnovu njega se može adekvatno izabrati marketing strategija. Suština je da se između više različitih opcija marketing strategija izabere ona koja omogućava ostvarivanje najboljeg, najvećeg kumulativnog efekta u vidu tzv. *prinos na investiranje u marketing* za projektovani period realizacije strategije u budućnosti.

Agregatno merilo uspešnosti marketing aktivnosti i marketing strategije jeste *prinos na marketing* (Rust,

Lemon, Zeithaml, 2004), odnosno prinos na ulaganja u marketing aktivnosti. Ulaganjima u izvršenje određenih marketing aktivnosti (akcija) želi se zapravo da utiče na faktore poboljšanja različitih marketing i poslovnih performansi. Svrha je da se unapredi percepcija zahteva potrošača, odnosno da se poboljša stopa privlačenja potrošača i stopa zadržavanja potrošača. Autori ističu da to za rezultat treba da ima povećanje vrednosti u životnom ciklusu potrošača (*CLV- Customer Life Value*), a konsekvatno i uticaj na vrednost imovine-kapitala sadržanog u potrošačima (*CE-Customer Equity*). Ulaganja u marketing u vidu troškova i izdataka (*E-Expenditure*) tretiraju se investiranim kapitalom koji ima svoju cenu – troškovi kapitala uloženog u marketing (*CMI-Cost of Marketing Investment*). Ta cena služi kao faktor za diskontovanje vrednosti. Ulaganje je profitabilno ukoliko prinos na ulaganja određenog kapitala veći od cene tog kapitala. Stopa rentabilnosti ulaganja bi se onda preračunala kao: $ROI = (\text{diskontovana razlika vrednosti potrošača kao imovine i vrednosti ulaganja u potrošače}) / \text{diskontovana vrednost ulaganja u potrošače}$, odnosno $ROI = (DCE - E) / E$ (Rust, Lemon, Zeithaml, 2004, str. 115).

TABELA 4. Instrument za kontrolu efekata nakon implementacije marketing strategije

Elementi	Marketing aktivnost/ akcija	Marketing aktivnost/ akcija	Marketing aktivnost/ akcija	Marketing aktivnost/ akcija
Opis (definisanje) ciljeva za vremenski horizont pokriven strategijom (npr. 3 godine)
Merila marketing performansi koja će se koristiti za njihovo praćenje
Ciljni (željeni) kumulirani nivo marketing performanse za trogodišnji period
Ostvarena vrednost marketing performanse
Ispunjenost definisanog cilja	Da/Ne	Da/Ne	Da/Ne	Da/Ne
Identifikovanje faktora/uzroka neispunjenja cilja od strane odgovornih lica
Potrebno redefinisanje ciljnog nivoa performanse	Da (za koliko) / Ne	Da (za koliko) / Ne	Da (za koliko) / Ne	Da (za koliko) / Ne
OCENA USPEŠNOSTI MARKETING STRATEGIJE	Uspešna/ Neuspešna	Uspešna/ Neuspešna	Uspešna/ Neuspešna	Uspešna/ Neuspešna

ZAKLJUČAK

Marketing strategija predstavlja plansku odluku o kompoziciji marketing miksa koji treba da budu u funkciji ostvarivanja marketing ciljeva. Kreativna, inovativna i konzistentno implementirana marketing strategija može biti značajan faktor poslovnog uspeha i unapređenja konkurentnosti. Ovo potvrđuje značaj adekvatne kontrole marketing strategije, koja je u domenu marketing menadžmenta preduzeća. Tradicionalni, kibernetički pristup kontroli marketing strategije nužno je proširen konceptom koji u centar strategijskog procesa stavlja organizaciono učenje, a pored formalne kontrole potencira i pristup neformalne kontrole. Uspešan proces kontrole marketing strategije pretpostavlja efektivan izbor kriterijuma performansi. Pravi izvor sistema merenja marketing performansi relevantan je za operativnu kontrolu marketinga kao organizacione jedinice ili poslovne funkcije u smislu njene organizacije, funkcionisanja, rezultata, ali i kontroli performansi zaposlenih u marketingu radi koncipiranja motivišućeg kompenzacionog programa. Za kontrolu različitih marketing aktivnosti od značaja je primena kvantitativnih i kvalitativnih, finansijskih i nefinansijskih merila. Izabrani sistem merila marketing performansi u jednom preduzeću treba da bude u funkciji realizacije aktuelne marketing i poslovne

strategije. Koncipiranje sistema za merenje marketing performansi je kompleksno zbor različitih marketing aktivnosti i marketing segmenata. Adekvatan sistem merenja marketing performansi treba da bude u funkciji fokusiranja na prave segmente potrošača i tržišta od strane marketing menadžmenta i da blagovremeno identifikuje prednosti i slabosti marketing strategije. Izbor merila performansi treba da bude zasnovan na karakteristikama i faktorima uspeha marketing strategije. U izboru merila nužno je obezbediti poštovanje određenih principa i zahteva, a proveru adekvatnosti izabranih merila vršiti uz pomoć odgovarajućih testova. Kontrola marketing strategije se u predloženom konceptualnom okviru posmatra kao kontrola u toku i nakon implementacije. Sistem merila performansi za kontrolu u toku sprovođenja marketing strategije čini širi set merila performansi operativnog karaktera, jer je posebno u funkciji kontrole operativne efikasnosti marketing aktivnosti. Taj sistem merila je osnova za izbor jednog užeg seta merila dugoročnog, strategijskog karaktera koji će služiti za proveru i globalnu ocenu uspešnosti efekata koji su ostvareni nakon implementacije marketing strategije, kao i merila doprinosa marketing strategije realizaciji strategije preduzeća u celini i ostvarivanju odgovarajuće konkurentske pozicije.

Reference

1. Ambler, T. (2006) Don't Cave in to Cave Dwellers, *Marketing Management*, 15 (5), pp. 25-29.
2. Ambler, T., Kokkinaki, F., (1997) Measures of Marketing Success, *Journal of Marketing Management*, 13, pp. 665-678.
3. Ambler, T., Kokkinaki, F., (2002) Marketing performance measurement: Which way is up? In *Business Performance Measurement – Theory and Practice*, ed. A.D. Neely, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom.
4. Ambler, T., Kokkinaki, F., Puntoni, S., (2004) Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection, *Journal of Marketing Management*, 20 (3-4), pp. 475-498.
5. Clark B., (2002) Measuring performance: The Marketing perspective, In *Business Performance Measurement – Theory and Practice*, ed. A.D. Neely, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom.
6. Clark, B. H., (1999) Marketing performance measures: History and interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15, pp. 711-732.
7. Davis, J., (2007) *Measuring Marketing - 103 Key Metrics Every Marketer Needs*, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
8. Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P., Reibstein, D., (2006) *Marketing metrics*, Wharton School Publishing, New Jersey.
9. Grönroos, C., (1994) From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal* 2(1), pp. 9-29.
10. Jan, S., (1993) *Marketing Planning & Strategy*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
11. Jaworski, B., (1988) Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences, *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 23-39.
12. Kaplan, R., Norton D., (2001) *The Strategy Focus Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press.
13. Kaplan, R., Norton, D., (1993) Putting the Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.
14. Kotler, P., Keller, K.L., (2009) *Marketing Management*, Pearson Education, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
15. Krstić, B., Sekulić V., (2007) *Upravljanje performansama preduzeća*, Niš: Ekonomski fakultet.
16. Lamberti, L., Noci G., (2010) Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship, *European Management Journal*, 28, pp. 139-152.
17. Lenskold, J., (2007) Unlock Profit Potential, *Marketing Management*, 16 (3), pp. 26-31.
18. Neely A., Adams C., Kennerley M., (2002) *The Performance Prism – The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Prentice Hall.
19. Neely A., Bourne M., Kennerley M., (2003) Dysfunctional Performance Through Dysfunctional Measures, *Cost Management*, 11-12, pp. 41-45.
20. Rust, R., Ambler, T., Carpenter, G., Kumar, V., Sriastava, R., (2004) Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions, *Journal of Marketing*, October, Vol. 68, No.4, pp. 76-89.
21. Rust, R., Lemon, K., Zeithaml, V., (2004) Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, Vol. 68, January, pp. 109-127.
22. Slater, S., Hult, T., Olson E., (2010) Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness, *Industrial Marketing Management*, 39, pp. 551-559.
23. Slater, S., Olson E., Readdy V., (1997) Strategy-Based Performance Measurement, *Business Horizons*, July-August pp. 37-43.
24. Slater, S., Olson, E., Hult, T., (2010) Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role, *Business Horizons*, 53, pp. 469-479.
25. Stanković, Lj., (1996) *Marketing strategija*, Niš: Ekonomski fakultet.
26. Stanković, Lj., Đukić, S., (2009) *Marketing*, Niš: Ekonomski fakultet.
27. Webster, F., (1992) The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing* 56, pp. 1-17.
28. Zou, S., Tamer Cavusgil, S., (2002) The GMS: A Broad Conceptualization of Global marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance, *Journal of Marketing*, October, Vol. 66, pp. 40-56.

Summary

Conceptual Framework in Creating and Selecting the Performance Measurement System for Marketing Strategy Control

Bojan Krstić, Vladimir Ivanović

Performance measurement in modern conditions is one of the most important business requirements since enterprises face the need to exhibit returns for stockholders and investors, but also contribution of management to those returns, as well as contribution of certain business units, functional departments and activities within them. Hence, it is particularly important to assess marketing successfulness as a business function according to return on investment in marketing activities, but also according to the set of indicators from following performance groups – marketing effectiveness and marketing efficiency. Core issue is which measures to select and use in the marketing performance measurement system of certain enterprise so that it could be able to assess how effective and efficient its marketing is. In other words, adequate performance measurement system ought to contain performance measures

that will be used to monitor effects and marketing strategy implementation process (controlling while implementing, and performance measures that can be applied to overall effect monitoring after the strategy implementation period. Otherwise, creating the marketing performance measurement system is a complex task for marketing managers. Therefore, the aim of this paper is to explore key principles and develop conceptual framework for creating and selecting performance measurement system for marketing strategy control which is based on characteristics and key success factors of marketing strategy, that is activities and actions for its operationalizing and effective implementing.

Key words: marketing, strategy, control, system of measures, performance

Kontakt:

Dr Bojan Krstić,
docent

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet
Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, Niš
e-mail: bojkr@eunet.rs

Vladimir Ivanović

Student master studija,
Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet