

## Vrednosna orijentacija strategijskog marketinga

Momčilo Milisavljević

**Apstrakt:** Promene u savremenom poslovnom okruženju zahtevaju orijentaciju preduzeća na strategijski marketing. Preduzeće koje prihvata strategijski marketing ima proaktivan stav i fokus na kontinuirano preipitivanje postojećih i traženje novih strategijskih područja poslovanja. Teškoće u ostvarivanju ciljne dobiti i rasta preduzeća uslovljavaju okretanje marketinga od dominantnog stanovišta o opipljivom proizvodu na stvaranje superiorne vrednosti i razvijanje odnosa sa potrošačima. Orijentacija na vrednost podrazumeva sticanje konkurentske prednosti kontinuiranim istraživanjem i razumevanjem šta vrednost predstavlja za potrošače i otkrivanjem novih načina da se izađe u susret njihovim zahtevanim vrednostima. Strategijsko marketing investiranje zahteva da se investicije u stvaranje vrednosti regularno preispituju kako bi se obezbedilo fokusiranje na potrošače sa visokim profitnim potencijalom i životnom vrednošću. Takav pristup povećava satisfakciju i zadržavanje potrošača i dugoročni prinos na ulaganja preduzeća.

**Ključne reči:** strategijski marketing, vrednost, potrošači, životna vrednost potrošača, dobit

### 1. STRATEGIJSKI MARKETING

Opravdano se (Boyd i Walker, 1990, str. 90) pravi razlika između upravljanja marketingom i strategijskog marketinga. Odluke o strategijskom marketingu imaju dugoročne posledice na strategijsku poziciju preduzeća na tržištu. Upravljanje marketingom je neophodno da se obavljaju svakodnevne marketing aktivnosti i poslovna godina oceni kao uspešna. Promene u sredini zahtevaju strategijski marketing, što pretpostavlja kontinuelno istraživanje, a ne ad hoc ocene tržišnih mogućnosti kao kod upravljanja marketingom.

U poslovnoj akciji na tržištu u strategijskom marketingu akcenat je na sinergiji među različitim delovima preduzeća, kako horizontalno tako i vertikalno. Od ljudi koji rade na marketing poslovima se zahteva kreativnost i originalnost, dok je kod upravljanja marketingom akcenat na zrelosti i iskustvu. Preduzeće koje prihvata strategijski marketing ima proaktivan stav, pošto je u fokusu traženje novih strategijskih područja poslovanja. Strategijski marketing počinje definisanjem poslovanja kao i svaka strategija. Dimenzije te odluke su takve da se moraju donositi na nivou preduzeća kao celine nezavisno od njegove veličine.

Ključna pitanja u strategijskom marketingu su: da li bi preduzeće trebalo da obavlja postojeće poslove, koji su proizvodi i tržišta od posebnog značaja za opstanak, rast i razvoj preduzeća, koje nove proizvode i tržišta tražiti i kako naći ona gde je moguće ostvariti određenu diferentnu ili konkurentsku prednost s obzirom na potencijal preduzeća. Kontinuelno se mora odgovarati na pitanja: koje bi proizvode /usluge i poslove trebalo napuštati ili repositionirati i kako alocirati (realocirati) izvore preduzeća na pojedine proizvode, usluge i poslove.

Svrha strategijskog marketinga je da se oblikuju i preoblikuju poslovi preduzeća i proizvodi tako da se ostvari ciljna dobit i rast. Pri tom se imaju u vidu tri područja. Prvo, upravljanje poslovima kao investicionim portfoliom. Svaki posao ima svoj potencijal dobiti i izvori preduzeća bi trebalo da se alociraju shodno tome. Drugo je adekvatna procena svakog posla razmatrajući stopu rasta tržišta, poziciju preduzeća i ostvarenu usklađenost sa tržištem. Treće je izbor strategije nastupa na tržištu.

U strategijskom marketingu razumevanje tržišta i kontinuelno učenje o tržištu je osnovna pretpostavka stvaranja i isporuke superiorne vrednosti potrošačima. To omogućava da se vrše dobri strategijski izbori - izbori ciljnog tržišta, stvaranje vrednosti za pozicioniranje na ciljnom tržištu,

stvaranje mreže odnosa sa ključnim stejkholderima. Kontinuelno učenje omogućava iznalaženje dobrih načina da se inovira isporučena vrednost potrošačima i stvara nova vrednost koja je osnova za tržišnu konkurentsku prednost.

Opadanje poslovne aktivnosti ne sme da dovede do smanjenja strategijskih ulaganja u inovacionu aktivnost, a pre svega u dve takozvane eksterno orijentisane poslovne funkcije istraživanje i razvoj i marketing. U strategijskom marketingu se pravi jasna razlika između kratkoročne orijentacije na poboljšanje efikasnosti poslovanja i dugoročne orijentacije na povećanje efektivnosti preduzeća.

Za uspešnost strategijskog marketinga nije dovoljno samo postojanje tržišnih mogućnosti već i raspolaganje preduzeća sa adekvatnim izvorima i sposobnostima da se iskoriste tržišne mogućnosti. Da bi izvori imali strategijski značaj treba da zadovolje određene karakteristike. Oni treba da budu vredni, da doprinese sniženju troškova i povećanju vrednosti za potrošače. Oni treba da budu retki i teško dostupni konkurentskim preduzećima i teški za imitiranje od strane konkurenata. Strategijski izvori doprinose stvaranju ekonomske vrednosti za potrošače. Preduzeće koje ih poseduje može da stvara superiornu vrednost za potrošače i stiče konkurentsku prednost.

Izneto je mišljenje (Pitt i Morris, 1995, str. 24) da dolazi do konvergencije marketinga i strategije. To se odvijalo u pet etapa. U prvoj etapi oba koncepta su postojala van preduzeća. Strategija je bila vojni koncept, a marketing društveni i ekonomski koncept kojim su institucije i organizacije obavljale distributivne aktivnosti. U drugoj etapi strategija ulazi u preduzeće kao sadržaj aktivnosti opšteg menadžmenta preduzeća, a marketing postaje poslovna funkcija preduzeća. U trećoj etapi strategija postaje proces usklađivanja između internih snaga i slabosti sa eksternim mogućnostima i opasnostima i ishod je izbor proizvod/tržište. Marketing je set odluka o marketing miksu odnosno izbor kako da preduzeće konkuriše na izabranom proizvod-tržištu. Marketing je vidljiv način na koji se preduzeće prilagođava sredini. U četvrtoj fazi strategija je rezultat interakcija među ključnim faktorima koji postoje u jednoj grani i zavisi od intenziteta rivaliteta među učesnicima. Strategija se može formalno stvoriti ili nastati sa vremenom, ali se uvek bavi konkurentnom prednošću i pozicioniranjem u grani. Kada se set generičkih strategija identifikuje marketing postaje glavno sredstvo da strategija postane realnost. Identifikovanje mogućnosti, segmentacija tržišta, ustanovljavanje baze za pozicioniranje proizvoda i usmeravanje izvora preduzeća je osnovna pažnja marketinga.

Izbor generičke strategije je u istoj meri marketing odluka kao i strategijska, iako sve funkcije doprinose strategiji marketing je operacionalizuje.

U petoj fazi dolazi do konvergencije strategije i marketinga. Turbulentnost i promene sredine postaju bitne snage koje utiču na preduzeće. Konkurencija postaje globalna u većini grana. Strategija je u petoj fazi proces fleksibilnog prilagođavanja promenama u sredini i kapitaliziranje na distinktivnoj kompetentnosti u okviru definisanog tržišnog segmenta ili na ukupnom tržištu. Istovremeno se marketing kreće od aktivnosti zasnovane na transakciji na odgovornost preduzeća za uspostavljanje i upravljanje odnosima sa potrošačima. Tradicionalna segmentacija tržišta možda će i nestati kao opcija pošto će individua biti adresirana na osnovu jedan na jedan, što će omogućiti nova tehnologija. Na vrednosti zasnovani odnosi sa dobavljačima i distributerima su takođe posebna odgovornost. Marketing merila performansi (npr. učešće potrošača pre nego tržišno učešće, merila satisfakcije potrošača i lojalnosti) počinju da se smatraju preciznijim indikatorima strategijskog zdravlja preduzeća nego samo finansijska merila. Preduzeće postaje vesno da je transakciona baza potrošača pojedinačno najvrednija i najbitinija aktiva, vrednost postojećih potrošača se posmatra kao životna vrednost i koristi se kao merilo vrednosti. Tako marketing postaje strategija, a strategija postaje način da se dovedu potrošači u preduzeće. Informaciona tehnologija je fundamentalni pokretač koji utiče na ulogu marketinga i strategije u preduzeću. Informaciona tehnologija ne menja samo prirodu odnosa između preduzeća i potrošača, već menja sadržaj, kontekst i infrastrukturu u kojoj funkcioniše preduzeće. Postaje veoma teško da se razdvoji marketing (šta potrošači žele) i strategija (šta preduzeće radi).

## 2. STVARANJE I ZADRŽAVANJE VREDNOSTI OD STRANE PREDUZEĆA

Marketing se kreće od dominantnog stanovišta o opipljivom proizvodu i tržišne transakcije na neopipljive usluge kada ostvarenje odnosa sa potrošačima postaje pretpostavka uspešne razmene. U dobrom broju preduzeća potrebna je orijentacija na logiku zasnovanu na vrednosti. Preduzeća moraju da nauče da se orijentišu na stvaranje i isporuku vrednosti. Potrebno je redefinisavanje tržišta sa fokusom na inovaciju vrednosti za potrošače. Neophodno je znanje marketinga o razumevanju, interpretiranju i reagovanju na zahteve i potrebe tržišta zasnovane na vrednosti. Razumevanje

i interpretiranje situacije je osnova za dobro postavljanje pitanja koju vrednost očekuju potrošači. Neophodno je adekvatno znanje za racionalno reagovanje na zahteve potrošača. Potrebno je kako znanje tako i iskustvo da se tržištu isporuči superiorna vrednost. Tržišno orijentisana kultura je okvir za analiziranje superiorne vrednosti koja treba da čini ponudu preduzeća. Preduzeće koje se sa pravom smatra „organizacijom koja uči” ima veće izgleda da tržištu isporuči superiornu vrednost.

Preduzeće treba najpre da ustanovi šta tržište očekuje, a zatim da stvara adekvatnu ponudu. Neophodno je precizirati šta preduzeće želi da postane na tržištu (koji su mu ciljevi) odnosno kako ostvariti očekivanu vrednost. Da bi bilo uspešno preduzeće mora da diferencira svoju ponudu i pozicionira se u odnosu na ponudu drugih preduzeća da bi potrošači videli šta je to što čini razliku između njegove ponude i ponude konkurenata. To je osnova da se uspešno stvara održiva rentabilna pozicija koja se zasniva na superiornoj vrednosti za potrošače. Preduzeće treba da ima prednost u neopipljivoj tržišnoj aktivnosti (reputacija, jedinstvena stručnost, integritet marke...). To je osnova za stvaranje konkurentne prednosti.

Prema Pirsiju (2009, str. 312) superiorna vrednost za potrošača se stvara kada je ukupno iskustvo potrošača veoma pozitivno u poređenju sa očekivanjima i u poređenju sa njegovom percepcijom sa ekvivalentnim od strane konkurenata. Po njemu postoje četiri determinante superiorne vrednosti potrošača i to: sposobnost, stručnost i izvori; predanost i sposobnost isporuke usluga; organizacioni procesi i inovacije i procesi promena. To znači prvo - u čemu je ono dobro u tome što radi, a što ima značaj za potrošača; drugo - prednosti i sposobnosti davanja usluga potrošačima od strane zaposlenih što oni sagledavaju u kontaktima sa preduzećem; treće - u organizacionim procesima stvaranja vrednosti što se dešava na najpovoljniji način za potrošače; i četvrto - inovativnost, procesi promena da se reaguje na promene u preferencijama potrošača. To je važno jer različiti potrošači kupuju različite vrste vrednosti. Ustanovljeno je da vrednost za potrošača varira po grupama potrošača.

Sa stanovišta preduzeća stvaranje vrednosti počinje stvaranjem vrednosti za potrošača. Kada preduzeće daje veću korist za potrošače nego konkurenti ono stiče konkurentnu prednost. Kao rezultat toga konkurentna prednost doprinosi povećanju vrednosti za akcionare preduzeća (dugoročni profit). Kako preduzeće povećava svoju konkurentnu prednost da nađe rešenje za potrebe potrošača, tako istovremeno omogućava održavanje stope dobiti preduzeća. Vrednost

se stvara samo kada izvori koji se koriste su raspoloživi, kombinovani i korišćeni na odgovarajući način prema kontekstu sredine u kojoj preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost.

Upozorava se (Simon et al. 2007, str. 276) da dok se stvara vrednost za potrošače u suočavanju sa promenama u sredini, menadžment mora da vodi računa o vlasnicima i investitorima. Ukoliko preduzeće ne stvara adekvatnu vrednost za vlasnike tržišna kapitalizacija će se smanjivati jer neće biti tražnje za akcijama preduzeća. Da bi stvorilo vrednost za akcionare preduzeće mora da obezbedi kvalitetne proizvode za potrošače da stekne konkurentnu prednost koristeći svoje izvore efikasno da obezbedi prinos za vlasnike.

U preduzećima je uglavnom jasno da marketing doprinosi da se privuku i zadrže potrošači. Međutim, nedovoljno se razume efekat povećanja toka gotovine od kupovine potrošača na vrednost za akcionare. Ocenjuje se da marketing akcija može da utiče na vrednost za akcionare putem; 1. determinisanja neto sadašnje vrednosti preduzeća (vrednosti akcija), 2. smanjenja potrebne gotovine (efekat smanjenja obrtnog kapitala).

Satisfakcija potrošača pozitivno utiče na finansijske performanse preduzeća. Uočljivo je da je radeći ono što je dobro za potrošače u saglasnosti sa onim što je dobro za preduzeće uopšte i njegove vlasnike posebno. Pravi se razlika (Priem, 2007, str. 220) između vrednosti u korišćenju - svakodnevnih procena koristi potrošača i ukupne monetarne vrednosti - novčanog iznosa koji je potrošač spreman da plati za tu korist. U nekim slučajevima, kao u slučaju gubljenja posla, potrošači su nevoljni ili nisu u stanju da plate puno korišćenje vrednosti koju pribavljaju. To stanovište je konzistentno sa onim o vrednost - cena - troškovi. Sa  $V$  se obeležava vrednost u korišćenju, sa  $P$  vrednost razmene a sa  $C$  troškovi proizvodnje proizvoda. Odnos  $V-P$  je višak za potrošača, a  $P-C$  je profit preduzeća. Stvaranje vrednosti uključuje inovaciju ili povećanje potrošačeve procene vrednosti od koristi u potrošnji. Kada se stvara vrednost potrošač je bilo: 1. spreman da plati za nove koristi, 2. spreman da plati više za nešto što ocenjuje kao bolje ili 3. bira da prihvati ranije pribavljenu korist po nižim troškovima po jedinici proizvoda, što ima za rezultat veći obim kupovine.

Sa stanovišta potrošača kreiranje vrednosti uključuje korišćenje vrednosti ili sniženje razmene vrednosti, što oboje dovodi do povećanja viška za potrošača ( $V - P$ ). Termin dodajna vrednost je slična onoj koja se koristi u radnoj teoriji vrednosti - da finalni proizvod

SLIKA 1. Marketing zasnovan na vrednosti

		LOJALNOST POTROŠAČA	
		VELIKA	MALA
SATISFAKCIJA	VELIKA	Marketing zasnovan na vrednosti (4)	Marketing odnosa (3)
	MALA	Marketing (2)	Tradicionalni marketing i prodaja (1)

IZVOR: Piercy, 2010, str. 110

ima vrednost kada dođe do konačnog kupca. Potrošači su konačni arbitri uspešnosti strategije.

Savremeni kapitalizam je prošao kroz dve faze. Prva je bila menadžerski kapitalizam kada počinje da dominira mišljenje da preduzećima treba da upravljaju profesionalni menadžeri. U drugoj fazi dominira kapitalizam vrednosti akcionara. Polazi se od pretpostavke da svrha svih akcionarskih preduzeća treba da bude da se maksimira bogatstvo akcionara. Izneto je mišljenje (Martin, 2010, str. 59) da je to izuzetno pogrešna pretpostavka koju što pre treba napustiti, kako bi došlo do pomeranja u trećoj fazi na kapitalizam pokretan potrošačima. Prema teoriji optimiziranja nije moguće imati istovremeno dva cilja; maksimiranje satisfakcije potrošača i vrednosti akcionara. Smatra se da što više generalni direktori nastoje da povećaju vrednost akcionara oni će biti više u iskušenju da idu na akcije koje idu na štetu akcionara. Razlog je što nije moguće neograničeno povećavati vrednost akcionara, zbog toga što su cene akcija pokretane očekivanjima akcionara u budućnosti i nije ih moguće neograničeno povećavati. Vrednost akcija je diskontovana vrednost toka gotovine minus određeni troškovi. Ukoliko se vrednost potrošača stavi na prvo mesto kao prioritet onda će vrednost akcionara biti ista, ako ne i veća. Logika je da ukoliko preduzeće stvori i ponudi tržištu proizvode i usluge superiorne vrednosti za potrošače oni će biti prihvaćeni od njih, što će omogućiti preduzeću da ostvari liderstvo u prodaji i profitu i kreiranju vrednosti, što omogućava povećanje vrednosti akcionara, zaposlenih i društva. Na taj način povećanje vrednosti akcionara postaje dodajni proizvod fokusa na satisfakciju potrošača, a ne prvi prioritet. Naglašava se da stavljanje potrošača na prvo mesto ne znači napuštanje profita kao cilja poslovanja. Menadžeri će nastojati da se poveća profit jer od toga zavisi ne samo vrednost akcionara već i njihova zarada. Neophodna je orijentacija menadžera na dugoročnu, a ne na krat-

koročnu vrednost. Zato je bitno da satisfakcija potrošača postane prioritet da bi preduzeće radilo prave stvari na pravi način.

Pirsi (2009, str. 110) ukazuje na evoluciju tržišnih procesa od transakcije do vrednosti, što neki autori nazivaju novim marketingom. Pokretačka snaga za novi koncept nisu marketing menadžeri nego potrošači. Evolucija tržišnih procesa se daje u matrici u kojoj se posmatraju dve dimenzije: lojalnost potrošača (koja može biti velika i mala) i satisfakcija potrošača (koja isto može biti velika i mala) (slika 1).

Kada su potrošači bili nedovoljno zahtevni, kada je lojalnost bila mala tradicionalno reagovanje marketinga su često bili proizvodi skromnog kvaliteta čiji je plasman na tržištu bio podržavan velikim ulaganjem u promotivne aktivnosti i upornom prodajom. To je tradicionalni marketing pristup sa agresivnom prodajom i akcentom na obimu prodaje i prihodu.

U sledećoj etapi se prelazi sa tradicionalnog na marketing marke. Lojalnost potrošača postaje značajnija (zbog njenog potencijalnog efekta na zadržavanje potrošača i na rentabilnost). Preduzeće još uvek posmatra potrošače nedovoljno pametnim i marketing akcentira marku i imidž. Ne akcentiraju se cena i realna vrednost, a nezadovoljni potrošači kupuju na nekim zaštićenim tržištima ili granama u kojima dominira mali broj preduzeća. Potrošači su lojalni jer nemaju izbor ili misle da ga nemaju i zadovoljni su onim što dobijaju.

Kada potrošači postaju pametniji i lojalnost se smanjuje, preduzeća reaguju sa marketingom odnosa. Preduzimaju se akcije na istraživanju satisfakcije, stvaraju programi lojalnosti, sistemi reagovanja na reklamacije, programi brige o potrošačima itd.

U četvrtoj etapi preduzeće se suočava sa izazovom stvaranja i održavanja velike lojalnosti sa pametnim potrošačima koji zahtevaju otvorenost i transparentnost. Radi se o probirljivim i zahtevnim potrošačima



koji zahtevaju kontinuelno poboljšanje u stvarima do kojih im je stalo. Nastaje na vrednosti zasnovan marketing. To ne znači da transakcioni marketing, marketing marke i marketing odnosa nemaju i dalje određeni značaj. Međutim, akcenat je na korišćenju vrednosti za različite grupe potrošača.

### 3. VREDNOST ZA POTROŠAČE

Armstrong i Kotler (2005, str. 617) definišu marketing kao društveni i upravljački proces kojim pojedinci i grupe pribavljaju ono što im je potrebno i žele putem kreiranja i razmene vrednosti sa drugima. Poslovni marketing uključuje stvaranje i održavanje rentabilnih odnosa u razmeni sa potrošačima. Smatraju da marketing proces ima nekoliko faza: 1) razumevanje tržišta i potreba i želja potrošača, 2) stvoriti potrošačima pokretanu marketing strategiju, 3) konstruisati marketing program kojim se isporučuje superiorna vrednost, 4) izgraditi rentabilne odnose i oduševljenije potrošača i 5) ostvariti vrednost od potrošača da se ostvari profit i kvalitet potrošača. Prve četiri faze spadaju u aktivnost kreiranja vrednosti za potrošače i izgradnju odnosa sa potrošačima, a poslednja faza ostvarenje vrednosti od potrošača za preduzeće zauzvrat. Ta vrednost je u formi tekuće i buduće prodaje, tržišnog učešća i profita.

Po mnogima je danas bitan izvor ili osnov za sticanje relativno trajne konkurentske prednosti isporuka superiorne vrednosti potrošačima. Nije mali broj inovativnih preduzeća sa kvalitetnim proizvodima koji ne ostvaruju na tržištu očekivane performanse.

Još je klasična ekonomija govorila o upotrebnoj vrednosti robe. Robe poseduju vrednost ukoliko zadovoljavaju potrebe i želje nekoga. U novije vreme se ističe da je najbolji način putem razvoja, komuniciranja i isporuke stvorene vrednosti da se izađe u susret očekivanjima potrošača. Ponuda vrednosti čini skup elemenata koji čine proizvodi, usluge, cena, komuniciranje i interakcija sa potrošačima koji stiču iskustvo u saradnji sa svojim dobavljačima. Ukoliko tu ponudu od strane preduzeća potrošači ne prihvate ona ne može biti izvor vrednosti (Woodall, 2003, str. 17).

Inovacija vrednosti stavlja podjednaki akcenat na vrednost i inovaciju, bez toga nema poboljšanja vrednosti za potrošače koja se može nazvati superiorna vrednost. To je ono što označava superiornu vrednost za potrošača. Inovacija vrednosti se razlikuje od tehnološke inovacije. Inovacija vrednosti je moguća sa tehnološkom inovacijom i bez nje. Naime, tehnološka inovacija ne vodi uvek inovaciji vrednosti. Inovacija

vrednosti povezuje inovaciju sa onim što daleko najveći broj potrošača vrednuje. Kritična dva pitanja za potrošače jesu da li im se nudi radikalno superiorna vrednost i da li su cene prihvatljive za potrošače na ciljnim tržištima.

Osnov rasta preduzeća u savremenoj privredi je stalno prilagođavanje postojećih i iznošenje na tržište novih ili izmenjenih postojećih proizvoda i usluga. Stalno kreiranje novih i izmene u karakteristikama i svrhama upotrebe postojećih proizvoda je najefektivnija strategija za preduzeća u tržišnoj privredi. Preduzeća koja se odupiru promenama ograničavaju svoje mogućnosti rasta. Inkrementalne inovacije ne utiču značajnije na promenu navika i ponašanja potrošača na tržištu. Dinamičke kontinuelne inovacije dovode do novih proizvoda ili bitnih promena postojećih proizvoda. To dovodi do prilagođavanja navika i ponašanja potrošača u potrošnji, ali se ne kreiraju nove navike. Stvarno novi proizvodi su rezultat diskontinuelnih inovacija. To doprinosi promeni navika i načina ponašanja potrošača.

Konkurentska prednost će se sticati otkrivanjem novih načina da se izađe u susret zahtevanim vrednostima za potrošače. Nove tehnologije to mogu da omoguće. Inovacije su dobre ako polaze od dobrog razumevanja poželjnih konsekvenci u korišćenju proizvoda od strane potrošača. Preduzeće bi to trebalo da zna da bi idući unazad kreiralo nove procese i atraktivne proizvode da se isporuči ta vrednost na superiorn način (Woodruff, 1997, str.148).

Konkurentska prednost na tržištu putem superiorne isporučene vrednosti potrošačima je nešto što će potrajati. Neke indikacije govore da se preduzeća kreću u tome smeru. Promenom se mora upravljati. Ova će orijentacija zahtevati da mnoga preduzeća, koja nameravaju da je slede, preispituju organizacionu kulturu, organizacionu strukturu i stručnost menadžera. U dobrom broju slučajeva biće poželjno partnerstvo sa drugim preduzećima.

Kotler i Keler (2009, str. 74) naglašavaju da je zadatak svakog preduzeća da se isporuči vrednost potrošačima uz ostvarenje profita. Smatraju da se proces kreiranja i isporuke vrednosti može podeliti u više faza. Prva je izbor vrednosti. Uloga marketinga je da se izabere ciljno tržište i da se stvori ponuda vrednosti. Formula „segmentacija, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje” se smatra suštinom strategijskog marketinga. Druga faza je obezbeđenje vrednosti. Uloga marketinga je da se odaberu specifične osobine proizvoda, cena i distribucije. Uloga treće faze je komuniciranje vrednosti i korišćenje načina isporuke potrošačima. Ostvarenje uspeha u isporuci superiorne vrednosti

potrošačima zavisi od suštine kompetentnosti preduzeća. Ona ima tri karakteristike: 1. to je izvor konkurentske prednosti jer značajno doprinosi percipiranju vrednosti za potrošača, 2. može se primeniti na većem broju tržišta i 3. teško je da se imitira od strane konkurenata.

Za korišćenje superiorne vrednosti za potrošače kao osnove za stvaranje konkurentske prednosti potrebno je razumevanje lanca vrednosti. Porter (1985, str. 33) je svojevremeno ukazao da se konkurentska prednost teško ispravno razume ukoliko se preduzeće posmatra samo kao celina. Ono je rezultat brojnih aktivnosti koje se obavljaju u savremenom preduzeću. Svaki lanac vrednosti se sastoji od devet aktivnosti: četiri podržavajuće (infrastruktura firme, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i nabavka) i pet primarnih (ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja i usluge). Svako preduzeće je skup aktivnosti koje se obavljaju da se kreiraju, proizvedu, prodaju, isporuče i servisiraju njegovi proizvodi. Da bi se dijagnosticala konkurentska prednost potrebno je definisati lanac vrednosti u posebnoj grani. Nesumnjivo lanac vrednosti pomaže da se sagledaju i posebno koriste one aktivnosti koje neposredno doprinose superiornoj isporučenoj vrednosti potrošačima.

Uspeh preduzeća zavisi ne samo od uspešnog funkcionisanja svakog sektora ponaosob već i od uspešne koordinacije ključnih osnovnih procesa. Ti ključni procesi uključuju: 1) proces osetljivosti marketinga - sve aktivnosti koje uključuju pribavljanje tržišnih informacija, njihovo širenje u preduzeću i preduzimanje akcije na osnovu informacije; 2) procesi stvaranja nove ponude - sve aktivnosti uključene u istraživanje i razvoj i lansiranje nove ponude visokog kvaliteta obaviti brzo i u granicama budžeta; 3) proces pridobijanja potrošača - sve aktivnosti koje se odnose na definisanje ciljnih tržišta i privlačenja novih potrošača; 4) proces odnosa sa potrošačima - sve aktivnosti koje se odnose na bolje razumevanje, odnose i ponude pojedinim potrošačima i 5) realizovanje menadžment procesa - sve aktivnosti uključene u dobijanje i prihvatanje porudžbina, isporuku robe na vreme i njenu naplatu od kupaca (Kotler, Keller, 2006, str. 38).

Proizvodnja proizvoda i usluga i omogućavanje njihove raspoloživosti kupcima zahteva stvaranje odnosa ne samo sa potrošačima već i sa ključnim dobavljačima i posrednicima u lancu snabdevanja preduzeća. Lanac snabdevanja se sastoji iz uzvodnih i nizvodnih partnera i uključuje dobavljače, posrednike, i čak pojedine potrošače. Akcenat se pomera na stanovište o mreži isporuke pune vrednosti. Mrežu isporuke vred-

nosti sačinjavaju preduzeća, dobavljači, distributeri i konačni potrošači koji postaju jedni drugim partneri da se poboljšaju performanse čitavog sistema (Kotler, Armstrong, 2004, str. 398).

Dobar broj preduzeća koja nastoje da ostvare konkurentsku prednost na tržištu polazi od procene onoga što čini ponudu konkurentske preduzeća i nastoji da uradi nešto bolje od toga. Takav pristup ograničava način strategijskog razmišljanja. To ima za posledicu da se ide na neka poboljšanja koja nikako ne znače inovaciju. Zaista uspešna preduzeća nastoje ne da stvaraju prednost u odnosu na konkurenciju, već da je učine nevažnom. To se u savremenoj privredi može ostvariti isporukom superiorne vrednosti potrošačima.

Smatra se (Kim i Manborgne, 1999, str. 44) da inovacija vrednosti čini konkurenciju irelevantnom nudeći nove i superiorne vrednosti kupcima na postojećem tržištu i stvarajući veliki iskorak u isporuci vrednosti da se stvore nova tržišta. Na konkurenciji zasnovane strategije gube na značaju u savremenoj privredi jer u mnogim granama ponuda prevazilazi tražnju. Konkurencija za tržišno učešće u grani je konkurencija markama proizvoda. To nije najbolja strategija jer vodi velikom sukobu među preduzećima i ne kreira novu vrednost. Potrebno je stimulirati tražnju jer samo to dovodi do širenja postojećih i stvaranja novih tržišta. To se može ostvariti samo inovacijom vrednosti za potrošače.

Neophodna je interfunkcionalna koordinacija marketinga sa ostalim sektorima u preduzeću da se stvori ponuda koju vrednuju potrošači. Potrošači pri kupovini procenjuju šta im daje najveću vrednost, stavljajući u odnos koristi i troškove. Potrošači pri ulasku u proces kupovine imaju bar opštu predstavu o očekivanoj vrednosti, što naravno nastoje da ostvare kupovinom. Ukoliko su zadovoljni obavljenom kupovinom oni su skloni da ponavljaju kupovinu tih proizvoda i usluga, a ukoliko to nije slučaj postoji izražena sklonost da se preorijentišu na druge ponude.

Vrednost je pokretač satisfakcije potrošača. Satisfakcija je potrošačeva percepcija dobijene vrednosti u odnosima transakcija. Paradigma satisfakcije potrošača je starija od paradigme vrednosti za potrošače. One su komplementarne. Danas se više govori o vrednosti za potrošače. Ranije se govorilo da nešto ima vrednost ukoliko su troškovi da se proizvede visoki, ako je retko i nema dobre substitute. Govorilo se da se prava vrednost može oceniti samo u korišćenju. Na tome se zasniva shvatanje da se vrednost meri korisnošću za potrošače. U novije vreme se ističe da je vrednost za potrošača percepcija potrošača o onome šta dobija i

onome šta za to daje, odnosno koristi i žrtve. Nešto poseduje vrednost ako je nekome potrebno ili zahtevano od nekog. Svaki pojedinac ima jedinstvene potrebe i one se kontinuelno menjaju. Percepciona vrednost se formira na osnovu svih iskustava koje potrošač ima tokom životnog ciklusa proizvoda. Iskustvo počinje sa literaturom pre kupovine, a nastavlja se putem porudžbine, dobijanja, instalisanja, učenja, korišćenja, održavanja i konačno oslobađanja od proizvoda.

Vrednost je opšta procena potrošača o korisnosti proizvoda (usluge) zasnovana na onome šta je dobijeno, a šta je dato. Vrednost za potrošače je nešto sagledano od potrošača, pre nego objektivno ustanovljeno od strane preduzeća. U procesu kupovine i izboru proizvoda potrošač može da predvidi dobijenu vrednost, dok za vreme korišćenja on stvarno doživljava dobijenu vrednost.

Marketing zasnovan na vrednosti za potrošače postaje bitan instrument strategije preduzeća. Vrednost se definiše od strane potrošača a cilj strategije je povećanje percipirane vrednosti proizvoda i usluga preduzeća u vremenu. U tom kontekstu vrednost operiše na dva nivoa. Prvi je da nudi bolju vrednost za novac potrošača. Ako se to izdigne na način da ponuda stvara vezu između preduzeća i njegovih potrošača, onda strategijski uticaj postaje još veći. Poželjno je da funkcioniše na oba nivoa (Davis, 1995, str. 113).

Jedna od obuhvatnih definicija glasi: „vrednost za potrošače je percipirana preferencija potrošača i ocena onih atributa proizvoda, atributa performansi i konsekvenci koje se javljaju u korišćenju, koje omogućavaju (ili blokiraju) ostvarenje ciljeva potrošača i svrhu u situaciji korišćenja”. Smatra se da postoji nešto što se zove hijerarhija vrednosti potrošača koja sugerise da je željena vrednost komponovana od preferencija za specifične i merljive dimenzije - attribute, attribute performansi i konsekvence povezane svrhom i situacijom korišćenja (Woodroof, 1997, str. 143).

Pirsi (2009, str. 228) sugerise tzv. vitko razmišljanje, dajući model koji ima sledeće faze: 1) definisanje vrednosti sa stanovišta krajnjeg potrošača u smislu isporučenog proizvoda/usluge; 2) identifikovanje toka vrednosti za svaki proizvod i eliminisanje gubitaka u čitavom lancu snabdevanja; 3) organizovanje aktivnosti kreiranja vrednosti oko toka, a ne na drugi način; 4) reagovanje na privlačenje proizvoda putem lanca snabdevanja potrošača da se eliminišu zalihe i 5) nastojanje da se ostvari perfektnost. Koncept vrednosti ako se sagledava od krajnjeg potrošača ima svoje značenje na konkretnom proizvodu. Gotovo na isti način kao upravljanje totalnim kvalitetom vitko razmišljanje sugerise da bi sve produktivne aktivnosti koje

vode ka konkurentnoj prednosti trebalo da se zasniavaju na „ispravnoj”, od strane potrošača pokretanoj, proizvod/usluga specifikaciji. To je bitno jer se često investicione odluke donose da kreiraju obim prodaje, ne uzimajući u obzir vrednost za potrošače. Tok vrednosti se sastoji iz svih tih aktivnosti u čitavom lancu snabdevanja potrebnom da se poveže korektno specifičan proizvod sa potrošačem. Sve aktivnosti koje ne doprinose vrednosti su gubitak i trebalo bi ih eliminisati.

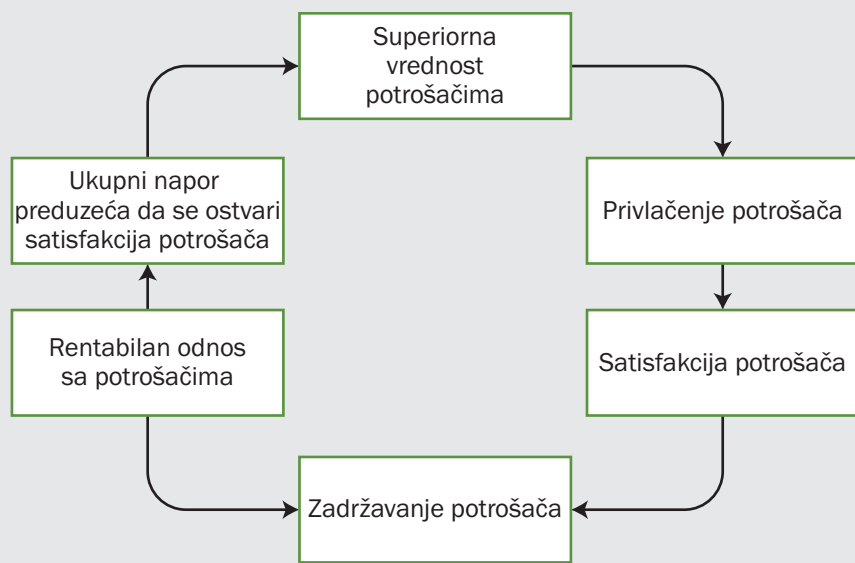
#### 4. ŽIVOTNA VREDNOST POTROŠAČA

Preduzeće stvara odnose sa potrošačima kreiranjem i isporukom superiorne vrednosti. To preduzeće čini da bi dobilo nazad vrednost od potrošača u formi tekuće i buduće prodaje, tržišnog učešća i dobiti. Stvarajući superiornu vrednost za potrošače, dobijaju se zadovoljni potrošači koji ostaju lojalni i kupuju više od preduzeća. To opet znači veći dugoročni prinos za preduzeće. Preduzeća sve više shvataju da gubitak potrošača nije samo gubitak jedne prodaje već čitavog toka kupovina koje je potrošač obavljao tokom svog života kao stalni kupac. Životna vrednost potrošača za preduzeće je vrednost toka kupovina koje bi obavljao kao stalna mušterija preduzeća (Armstrong i Kotler, 2005, str. 23).

Prihvatanje marketing koncepta znači da preduzeće usmerava svoj ukupni napor na satisfakciju potrošača kao način da ostvari rentabilnost. To pretpostavlja da su svi zaposleni fokusirani na satisfakciju potrošača. To se može ostvariti samo isporukom superiorne vrednosti potrošačima. To je način ne samo da se privuku već i zadrže potrošači. Samo zadovoljni potrošači imaju želju da kupuju proizvode i usluge od preduzeća. Stalni odnos sa potrošačima je rentabilan, što stimulira preduzeće da traži nove i bolje načine isporuke superiorne vrednosti potrošačima. (slika 2.)

Preduzećima se sugerise (Kim i Manborgne, 1999, str.47) da bi trebalo da ustanove troškove izgubljenih potrošača. Normalno je da preduzeća sa jedne strane privlače nove, a sa druge strane gube postojeće potrošače. Bitno je da se ustanovi stopa napuštanja postojećih potrošača. To zahteva da se ustanovi način definisanja i merenja stope napuštanja. Neophodno je da se ustanove uzroci napuštanja, posebno onih na koje preduzeće može neposredno da utiče. Od posebnog značaja je da se ustanovi koliko dobiti preduzeće gubi kada ga napuštaju potrošači koji su do sada kupovali njegove proizvode i usluge. Kada se radi o individualnom potrošaču, gubitak dobiti je jednak životnoj

**SLIKA 2.** Satisfakcija potrošača sa superiornom vrednošću za potrošače da se ostvare rentabilni odnosi



IZVOR: Perreault i McCarthy, 2002, str. 45

vrednosti potrošača, a to je sadašnja vrednost toka dobiti koju bi preduzeće ostvarilo ako potrošač prerano ne prestane da kupuje proizvode i usluge preduzeća. Preduzeće bi trebalo da ustanovi koliko košta da se smanji stopa napuštanja. Sve dok zadržavanje potrošača košta manje nego što je gubitak dobiti, preduzeće bi trebalo da koristi taj iznos da smanji stopu napuštanja. Sugerišu se dva načina da se zaustavi napuštanje potrošača. Prvi je da se stvore visoke barijere promene proizvoda preduzeća. Pretpostavka je da su potrošači manje skloni da idu kod drugih prodavaca kada to uključuje kapitalne troškove, veće troškove traženja ili gubljenje stečenih popusta za lojalnost. Drugi način je da se ostvari visoka satisfakcija potrošača na način da to konkurencija teže može da imitira.

Termin vrednost koristi se u različitim kontekstima. Jedno je isporučena superiorna vrednost za potrošače, što akcentira korist za potrošače, a drugo je vrednost potrošača za preduzeće, što potencira korist preduzeća. Dolazi ponekada do zabune kada se kaže da je najbolji način da se poveća vrednost potrošača za preduzeće, da preduzeće isporuči potrošačima superiornu vrednost. Kada se kaže vrednost za potrošača zauzima se stanovište jednog potrošača koji razmatra šta je to što želi i veruje da dobija kupovinom i korišćenjem proizvoda i usluga preduzeća.

„Rentabilan potrošač je osoba, domaćinstvo ili preduzeće koji u periodu vremena omogućavaju tok prihoda koji prevazilazi iznos troškova koje preduzeće snosi za privlačenje, prodaju i stimuliranje potrošača” (Kotler, 2003, str. 81). Akcenat je na životnom toku prihoda i troškova, a ne dobiti od pojedinačne trans-

akcije. Zapaženo je da neka preduzeća mere satisfakciju potrošača ali je mali broj onih koji mere rentabilnost pojedinih potrošača.

Izneto je mišljenje (Rust, 2004, str.10) da su potrošači i vrednost potrošača za preduzeće bitniji nego marka i vrednost marke preduzeća, ali da marketing praksa i merila performansi to ne reflektuju. Ta promena od razmišljanja orijentisanog na proizvod na razmišljanje orijentisano na potrošača implicira potrebu za ostvarenjem promene od strategije zasnovane na proizvodu na strategiju zasnovanu na potrošačima. Drugim rečima strategijske mogućnosti preduzeća da poboljša pokretače vrednosti potrošača. Akcentirajući povezanost marketing akcije sa finansijskim prinosom sugerise se sledeći redosled poteza: marketing investicije su usmerene na pokretače poboljšanja performansi što treba da vodi poboljšanju percepcije potrošača, što ima za rezultat povećanje atraktivnosti proizvoda za potrošače i povećanje zadržavanja potrošača. Sve te akcije vode ka povećanju ciklusa života potrošača, što vodi povećanju vrednosti potrošača za preduzeće, a kada se odbiju troškovi investicija u marketing dobija se prinos na investicije u marketing. Promena u vrednosti potrošača je promena u tekućoj i budućoj životnoj vrednosti potrošača zbirno svih potrošača u jednoj godini. Životna vrednost svakog potrošača je rezultat frekvencije kupovine kategorije proizvoda, prosečne kupovine i načina promene marke kombinovano sa stopom dobiti proizvoda.

Preduzeće može da klasifikuje potrošače prema njihovom potencijalu da ostvari profit od njih i poten-



**SLIKA 3.** Grupe odnosa sa potrošačima

		POTENCIJALNA LOJALNOST	
		KRATKOROČNA	DUGOROČNA
POTENCIJALNI RENTABILITET	VISOK	<p><b>LEPTIRI</b> Dobra usklađenost ponude preduzeća i potreba potrošača. Veliki potencijal profita (1)</p>	<p><b>PRAVI PRIJATELJI</b> Dobra usklađenost ponude i potreba potrošača. Najveći potencijal profita (3)</p>
	NIZAK	<p><b>STRANCI</b> Mala usklađenost između ponude i potreba potrošača. Najniži potencijal profita (2)</p>	<p><b>PTICE SELICE</b> Ograničena usklađenost između ponude preduzeća i potreba potrošača. Mali potencijal profita (4)</p>

Izvor: Armstrong i Kotler, 2005, str. 25

cijalnoj njihovoj lojalnosti. Potencijalna rentabilnost može biti visoka i niska, a potencijalna lojalnost kratkoročna i dugoročna. Na osnovu toga se mogu potrošači razvrstati u četiri grupe (slika 3).

Grupa koja se naziva *leptiri* je rentabilna, ali nije lojalna. Strategija treba da bude kratkoročno orijentisana saradnja sa njima.

Grupa koja se naziva *stranci* ima kako nisku rentabilnost tako i malu potencijalnu lojalnost. Strategija preduzeća treba da bude da se ne investira u tu grupu potrošača.

Grupa koja se naziva *pravi prijatelji* je kako rentabilna tako i lojalna. Strategija je da se od prijatelja stvore oni koji veruju u preduzeće. Potrebno je stalno održavanje odnosa sa njima.

Grupa koja se naziva *ptice selice* je veoma lojalna ali ne i značajno rentabilna. To je najproblematičnija grupa za stvaranje strategije. Strategija treba da traži načine da se poveća prodaja toj grupi i smanje troškovi odnosa sa potrošačima te grupe.

Smatra se (Haves, 2009, str. 118) da preduzeća koja se fokusiraju samo na potrošače koje je jednostavno privući da kupuju proizvode i usluge preduzeća i da ih zadrže kao potrošače ne alociraju svoje izvore na efikasan način. Ocena je da najveći broj preduzeća koja implicitno ili eksplicitno grupišu svoje potrošače u četiri segmenta samo na osnovu teškoće i troškova privlačenja i zadržavanja ignorišu prinos koji te individue generišu. Prvu grupu čine potrošači koje je lako privući i zadržati. Drugu čine oni koje je teško pridobiti, ali ih je lako zadržati. U trećoj grupi su oni koje je lako pridobiti ali ih je teško zadržati. Konačno, četvrtu grupu sačinjavaju oni koje je teško kako privući tako i zadržati. Česta posledica takve orijentacije je da se sve završi sa disproporcionalnim brojem potrošača koje je kako lako privući tako i zadržati. Potrebno je integrisati upravljanje pridobijanja i zadržavanja potrošača sa profitom. Zato je neophodno ustanoviti pravi odnos između ponašanja potrošača i dugoročne rentabilnosti. Maksimiranje pridobijanja i zadržavanja posebno ne vodi uvek maksimiranju profita. Prekomerno investiranje u marketing nije dobro, ali skromno ulaganje posebno u zadržavanje potrošača je uvek gore.

Potrebno je dinamičan pristup analizi portfolija potrošača jer oni evoluiraju u vremenu. Neki mogu biti više ili manje vredni u budućnosti odnosno mogu biti više ili manje rentabilni. Nisu svi segmenti potrošača sa istim rizikom. Vrednost potrošača se ne menja dramatično u kraćem periodu vremena. Karakteristike potrošača opredeljuju dugoročnu rentabilnost.

Smatra se (Homburg, 1996, str. 73) da karakteristike potrošača, stavovi i vrednosti utiču na namere kupovine, a namere kupovine zatim opredeljuju stvarno ponašanje i vrednost potrošača. Postojeće ponašanje u kupovini potrošača opredeljuje njihovu sadašnju vrednost i tekuće stanje odnosa. Karakteristike potrošača indirektno utiču na vrednost potrošača, prvo utičući na namere u kupovini. Transakcione karakteristike bolje predviđaju tekuću rentabilnost potrošača,

a karakteristike potrošača ukazuju na promene vrednosti potrošača u vremenu.

U novijem viđenju tržišne orijentacije životna vrednost potrošača postaje posebno značajan cilj marketinga. Pojam ofanzivni marketing se tipično odnosi na aktivnosti usmerene na povećanje veličine baze potrošača, a pojam defanzivni marketing se odnosi na aktivnosti usmerene na postojeće potrošače da se oni zadrže kao kupci proizvoda i usluga preduzeća. Novija saznanja upućuju na sve veći značaj defanzivnog marketinga, da se putem dugoročne saradnje i odnosa sa potrošačima ostvari rentabilnost. Tako ofanzivni marketing ne samo povećava potrošačku bazu za razvoj odnosa sa njom, a defanzivni marketing nije usmeren samo da se zadrže potrošači već i da se ostvari dodatna vrednost sa tim potrošačima putem odnosa sa njima.

Privlačenje i zadržavanje potrošača velike vrednosti je osnova za uspeh marketing strategije. Greška je što se veća pažnja posvećuje prodaji proizvoda nego očuvanju potrošača. Teško je balansirati akcenat na privlačenje sa akcentom na zadržavanje potrošača. Neka preduzeća nastoje da ostvare balans između privlačenja i zadržavanja. Kao kriteriji za stvaranje optimalnog balansa koristi se potrošačka aktiva preduzeća.

Životna vrednost potrošača ima dve primene: prvo - da dijagnosticira zdravstveno stanje preduzeća i drugo - da pomogne u donošenju taktičkih odluka u marketingu. Ona omogućava dugoročno ekonomsko stanovište o potrošačima i omogućava da se predvidi kako utiče na stopu zadržavanja potrošača, prodaju po potrošaču i troškove. Ona je povezana sa stopom privlačenja novih potrošača i izdacima omogućavajući da se kvantifikuje dugoročna rentabilnost preduzeća.

Iznet je stav (Best, 2004, str. 15) da ukoliko preduzeće zadrži 80% svojih potrošača svake godine umesto 75% smanjiće se troškovi povezani sa disatisfakcijom potrošača i napuštanja i neće se morati toliko da ulaže u pridobijanje novih potrošača. Pošto zadržani potrošači daju veći godišnji prihod i veću stopu dobiti po potrošaču nego izgubljeni ili novi potrošači ukupna dobit preduzeća se povećava. Pošto su zadržani potrošači rentabilniji nego novi prihod od zadržanih potrošača će se značajno povećati. Sa svakim zadržanim potrošačem povećava se dobit preduzeća i smanjuju

rizici za privlačenje novih potrošača. Tako dolazi do povećanja dobiti i bez povećanja tržišnog učešća i obima prodaje. Svaki dodajni zadržani potrošač doprinosi dobiti preduzeća.

U General Motors-u su procenili da kupci Cadillac-a potroše oko \$350.000 u svom životnom veku na kupovinu i održavanje automobila. To je životna vrednost potrošača za preduzeće. Ukoliko Cadillac izgubi takvog kupca u ranoj fazi života potrošača on mnogo gubi. Preduzeće bi dosta koštalo da umesto izgubljenog privuče novog kupca.

Lojalnost je pretpostavka za povećanje vrednosti potrošača za preduzeće. Bitna je dužina perioda u kome će potrošač kupovati proizvode preduzeća. Životna vrednost potrošača je neto sadašnja vrednost toka budućeg profita koji se očekuje tokom njegovih budućih kupovina. Od toga iznosa prihoda treba odbiti očekivane troškove privlačenja, prodaje, istraživanja potrošača primenjujući odgovarajuću stopu diskontovanja (npr. između 10% i 20% procenata) u zavisnosti od troškova kapitala i stava preduzeća prema riziku (Kotler i Keller, 2009, str. 172). Preduzeća koja koriste direktni marketing će lakše da izračunaju vrednost potrošača za preduzeće, jer dugo i pažljivo prate sve kontakte sa potrošačem. Lakše se procenjuje koji će novi potrošač biti rentabilan za preduzeće. To je bitno da se blagovremeno proceni da li i koliko investirati u potrošače.

Treba se fokusirati na tri grupe potrošača koje donose maksimum vrednosti na investicije u marketing: 1) potrošači koji imaju niske troškove akvizicije: „oni koji menjaju proizvod”, 2) potrošači koji donose najveći prinos: „najrentabilniji potrošači”, 3) potrošači koji doprinose dugoročnom rastu: „koji opredeljuju tržišno učešće. Greška preduzeća je što ne nastoje da kvantificiraju šta ih košta pridobijanje različitih potrošača. Krupan uspeh je osvojiti potrošače koji determinišu „tržišno učešće”. Ti se potrošači najteže pridobijaju i oni utiču na dugoročnu strategijsku poziciju preduzeća. Strategijsko marketing investiranje zahteva da se investicije regularno preispituju, da se obezbedi da su fokusirane na odgovarajuće potrošače. Investicije moraju biti dobro terminirane, efektivno sprovedene i osetljive na evoluciju konkurentnih mogućnosti i aktivnosti.

## Literatura:

1. Armstrong, G. and P. Kotler (2005), *Marketing, an Introduction*, seventh edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper-Saddle River, N.J.
2. Best, J.R. (2004), *Market Driven Management*, third edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, N.J.
3. Boyd, W.H. Jr. and C.O. Walker Jr. (1990), *Marketing Management, a Strategic Approach*, IRWIN, Homewood.
4. Davis, A. (1995), *The Strategic Role of Marketing*, Mc Grow-Hill Book Satraps, London.
5. Haves, H.M. et. al. (1996), *Business Marketing, Global Perspective*, IRWIN, Chicago.
6. Homburg, C. et. al. (2009) „Managing Dynamics in a Customer Portfolio“, *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 5.
7. Kim, S.W. and R. Mauborgne (1999), „Strategy, Value Innovation and the Knowledge Economy“, *Sloan Management Review*, Spring.
8. Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, eleventh edition, Prentice Hall International Inc, Upper Saddle River, N.J.
9. Kotler, P. and G. Armstrong (2004), *Principles of Marketing*, 10th edition, Prentice Hall International, Upper Saddle River, N.J.
10. Kotler, P. and K. Keller (2009), *Marketing Management*, 13<sup>th</sup> edition, Pearson/Prentice-Hall, London.
11. Kotler, P. and K.L. Keller (2006), *Marketing Management*, twelfth edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper-Saddle River, NJ.
12. Martin, R. (2010), „The Age of Customer Capitalism“, *Harvard Business Review*, January-February.
13. Perreault, D.W Jr. and E.J. McCarthy (2002), *Basic Marketing*, fourteenth edition, Mc Grow-Hill/IRWIN, Boston.
14. Piercy, F.N. (1998), „Marketing Implementation: The Implication of Marketing Paradigm Weakness for Strategy Execution Process“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 3.
15. Piercy, F.N. (2009), *Market-led Strategic Change*, Elsevier, Amsterdam.
16. Pitt, F.L. and M.H. Morris (1995), *When Marketing and Strategy Became One*, Journal of General Management, Winter.
17. Porter, E.M. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
18. Priem, G.R. (2007), „A Consumer Perspective on Value Creation“, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1.
19. Rust, J.R. et al. (2004), „Return of Marketing Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy“, *Journal of Marketing*, Vol. 68, January.
20. Sirmon, G.B. et. al. (2007), „Marketing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside Black Box“, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1.
21. Woodall, N. (2003), „Conceptualising Value for Consumer: A Structural Attribution and Dispositional Perspective“, *Journal of the Academy of Marketing Science Review*, No. 12.
22. Woodruff, B.R. (1997), „Customer Value: the Next Source for Competitive Advantage“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2.

## Abstract:

### Value Oriented Strategic Marketing

Momčilo Milisavljević

Changes in today's business environment require companies to orient to strategic marketing. The company accepting strategic marketing has a proactive approach and focus on continuous review and reappraisal of existing and seeking new strategic business areas. Difficulties in achieving target profit and growth require turning marketing from the dominant viewpoint of the tangible product to creating superior value and developing relationships with customers. Value orientation implies gaining competitive advantage through continuous research and understanding of

what value represents to the consumers and discovering new ways to meet their required values. Strategic marketing investment requires that the investment in the creation of values should be regularly reviewed in order to ensure a focus on customers with high profit potential and environmental value. This increases customer satisfaction and retention and long-term return on investment of companies.

**Keywords :** Strategic Marketing, Value, Consumers, Consumer Lifetime Value, Profit

#### Kontakt:

**Momčilo Milisavljević**  
Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu  
Kamenička 6, Beograd