



MENADŽMENT POSLOVNOM FUNKCIJOM MARKETINGA

Petar Tamamović, MA

Prof.dr Cariša Bešić

Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku, petar.info@yahoo.com

Sažetak: U radu se pokazuje menadžment poslovnom funkcijom marketinga i njen proces, poslova i aktivnosti, usmjerenih na iznalaženje potreba, želja i zahtjeva potrošača ili kupaca i načina njihovog adekvatnog zadovoljenja. Prikazan je i razvoj marketing koncepcije i aktivnosti na tretman proizvodnje, proizvoda, usluga i njihove prodaje, u svrhu obezbjeđenja urednog profitabilnog rada i poslovanja na tržišnim osnovama.

Ključne riječi : menadžment, odlučivanje, kvalitet, tokovi, proces, promjena.

MANAGEMENT WITH BUSINESS FUNCTION OF MARKETING

Abstract: This paper shows management of business function of marketing and its process, actions and activities with a goal to discover the needs, wishes and demands of users or buyers and how to achieve their adequate satisfaction. It also shows development of marketing concept and activities to treat production, products, services and their selling, with a purpose to secure constant profitable action and business on market basis.

Keywords: management, decisions, quality, flows, process, change.

1. MENADŽMENT POSLOVNOM FUNKCIJOM MARKETINGA

Menadžment funkcijama preduzeća je posebno značajna aktivnost, kojom se uspostavlja sklad u njihovom funkcionisanju. U obuhvatanju svih tokova procesa rada i poslovanja, poslova i zadataka, te postizanju jasno definisanih ciljeva poslovnih funkcija, a time i ciljeva preduzeća. Posredstvom odvijanja adekvatnih tokova menadžment procesa planiranja, organizovanja, vođenja kadrova, njihovom motivacijom za rad, usmjeravanjem, koordinacijom i rukovođenjem njihovim aktivnostima, kontrolom izvršenja poslova i zadataka, odlučivanjem u procesima realizacije rada i poslovanja.

Upravljanje funkcijom **marketinga**, obuhvata procese, poslove i aktivnosti usmjerene ka iznalaženju potreba i želja potrošača ili kupaca i načina njihovog adekvatnog zadovoljenja. Isti, podrazumjeva i koncepcije za ostvarivanje marketing aktivnosti o tretiranju proizvodnje, proizvoda, usluga i njihove prodaje. Te u vezi s tim, i razumjevanje vrijednosti **marketing mixa**, kao ključnog područja u savremenom marketingu. Marketing mix obuhvata kontrolne instrumente marketinga, koje koristi preduzeće za postizanje očekivanog nivoa prodaje na konkretnom ciljnom tržištu. Marketing mix se naročito oslanja na četiri osnovna elementa, nužnih za delovanje ka tržištu, označeni kao „4P“-Sl. 1.1, a to su:

- proizvod ili **produkt**,
- prodajna cijena ili **price**,
- distribucija ili **place**, i



➤ promocija ili **promotion**.

Usluga ili proizvod koji se definiše svojim karakteristikama, kvalitetom, imenom, markom, pakovanjem i sl. Cijena prodaje usluga ili proizvoda, definiše se cijenom koštanja usluga, uz moguće popuste u uslovima kreditiranja i dr. Promocija proizvoda se definiše posredstvom njegove reklame, propagande, ličnom prodajom, publicitetom itd. Distribucija proizvoda na tržišta, određuje se kanalima dotoka proizvoda do tržišta, pokrivenosti kanala i tržišta, načinima transporta proizvoda radi prodaje itd. Za preduzeća sa uslužnim delatnostima marketi-ng miks instrumenti 4P se proširuju na 7P sa elementima, koji obuhvataju ljude (**people**), proces pružanja usluga (**process**) i fizičku sredinu (**physical evidence**) u okviru koje se konkretna usluga ostvaruje. Osim toga, savremeni marketing uključuje i obezbjeđenje dugoročnih interesa potrošača (**consumerism**), kontrolu i racionalno korišćenje resursa (**control**) i očuvanje okoline (**conservation**), označeni kao „3C“.

1. PROIZVOD - P

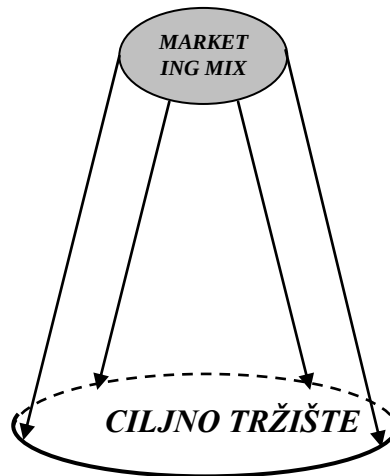
- kvalitet,
- karakteristike,
- mogućnosti korišćenja,
- stil izrade i korišćenja,
- ime i marka proizvoda,
- ambalaža (pakovanje, dizajn),
- servis, usluge uz glavne ponude,
- garancije za prodane proizvode,
- dobit po jedinici proizvoda, itd.

2. CIJENA - P

- popusti pri određivanju cijene,
- bonifikacija-naknada, odšteta,
- poboljšanja, popravke i sl.,
- rok plaćanja za prodatu robu,
- kreditni uslovi, itd.

3. DISTRIBUCIJA - P

- kanali dostave do kupca,
- pokrivenost tržišta,
- lokacija – mjesta dostave,
- zalihe raspoložive za dostavu,
- transport – vrste, itd.



4. PROMOCIJA - P

- ekonomska propaganda,
- lična prodaja i prezentacija,
- unapređenje prodaje,
- publicitet, itd.

5. LJUDI - P

- aktivnosti na stvaranju usluga sa obeležjima P od 1 do 4

6. PROCESI - P

- procesi u stvaranju usluga sa obeležjima P od 1 do 4

7. SREDINA - P

- radna sredina kao baza stvaranja usluga sa obeležjima 1-4

8. KONTROLA - C

- kontrola i racionalno korišćenje resursa

10. ČUVANJE OKOLINE - C

- očuvanje radne i životne sredine ili okoline

9. INTERES POTROŠAČA - C

- dugoročni interes potrošača za proizvode ili usluge

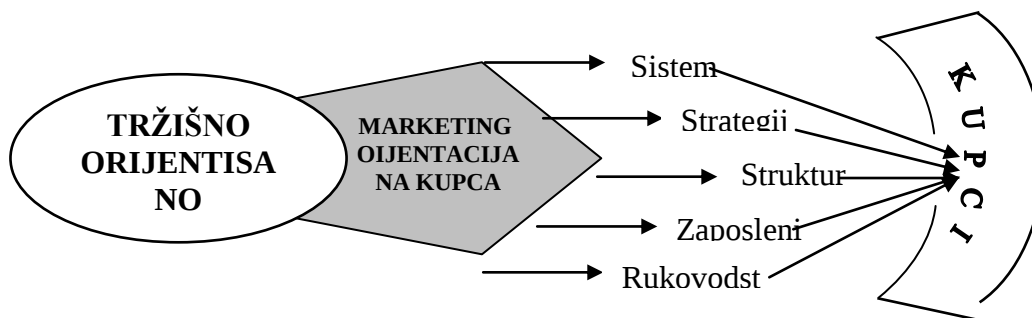
Sl. 1.1. Ključni elementi marketing miks – 4P+3P+3C

U zavisnosti od tržišne situacije i karaktera ponude preduzeća, ostvaruje se konkretna kombinacija elemenata marketing miksa. Za ponude industrijskih proizvoda ili usluga, važan je njihov kvalitet, lična prodaja, usluge servisa posle prodaje i komunikacije sa kupcima. Uporedo s tim, važan je i kvalitet zaposlenih (obrazovanje, stil rada, umijeće i veštine), sredstva za rad, finansijske, marketinške i menadžment mogućnosti. Osim toga, na kombinacije miks faktora utiču i uslovi privređivanja, ekonomske mijere, država, konkurenti, kupci i poslovni partneri preduzeća.

Međutim, posmatrano sa aspekta menadžmenta, funkcija marketinga obuhvata odvijanje tokova procesa marketing planiranja, organizovanja, praćenja i kontrole. Tako, realizacijom

konkretnih zadataka, ostvaruje se uticaj na formiranje nivoa i sastava potražnje proizvoda ili usluga preduzeća. Prema marketing koncepciji, ključ za postizanje ciljeva preduzeća je uspješno zadovoljenje potreba i želja kupaca. Zato, opsežnim marketing aktivnostima, sve potrebe, želje i zahtjeve potrošača ili kupaca je nužno najpre identifikovati, proučiti, odrediti ciljna tržišta i prema njima planirati realizaciju proizvodnog, uslužnog i prodajnog programa. I to, iznalaženjem nužnih i adekvatnih metoda za obezbjeđivanje efikasnog korišćenja raspoloživih resursa, za takve potrebe. Obezbeđivanje marketing usluga u vezi sa proizvodima, ostvari se radi sticanja konkurentne prednosti na tržištu i postizanje planskih ciljeva preduzeća. Zaposleni u marketinški orijentisanom preduzeću, radi postizanja ciljanog uspjeha, moraju stalno imati na umu da je zadovoljavanje potreba i želja kupaca, osnovni cilj i svrha njihovog marketinškog djelovanja i ostvarivanja svih ostalih aktivnosti, poslova i zadataka preduzeća.

U takvoj tržišnoj orijentaciji aktivnosti, naročitu ulogu i značaj za postizanje profita, rasta i stabilnosti nastupa i učešća preduzeća na tržištu ima menadžment marketinga i preduzeća. Sa svim svojim mogućnostima i sposobnostima da orijentišu organizaciju preduzeća ka zadovoljavanju potreba, želja i zahtjeva kupaca. Menadžeri i svi zaposleni, prihvatanjem ovakve koncepcije, znači da će činiti promjene internog pristupa prema tržištu, resursima i okruženju, kroz adekvatan odnos prema (proizvodnji, finansijama, istraživanju i razvoju, kadrovima, itd.). Realizaciji procesa proizvodnje ili usluga, mora prethoditi realizacija programa marketing istraživanja zahtjeva tržišta, dizajna proizvoda, usluga, cijena i dr. Marketing usmjerenost ciljnim kupcima i njihovim potrebama, željama i zahtjevima, mora biti podržana svim ostalim aktivnostima preduzeća, kojima se može uticati na procese njihovog zadovoljenja. Prema tome, marketing usmjerenost na zadovoljavanje potreba, želja i zahtjeva kupaca, poznata je kao – **orijentacija na kupca**-Sl. 1.2.



Sl. 1.2. Marketing orijentacija preduzeća na kupca

Marketing sistem preduzeća, primjenom adekvatnih strategija nastupa i djelovanja, uz korišćenja igrajuće organizacione strukture i strukture zaposlenih, vođeni konkretnim menadžmentom (rukovodstvom), mogu računati na uspjeh u orijentaciji na sistem kupaca (potrošača). Postizanje ciljeva marketinga i preduzeća, moguće je, upravo, osvajanjem kupaca traženom vrstom, dizajnom, cijenom, kvalitetom i drugim osobinama proizvoda ili usluga. Ove komponente, predstavljaju centralno pitanje i preokupaciju djelovanja menadžmenta marketing funkcije i preduzeća. Preduzeće vođeno kupcima, definiše njegovo adekvatno razumjevanje pitanja zadovoljstva kupaca, kao ključnog obeležja prave prednosti na tržištu. Zadovoljan kupac je izvrsna preporuka i za ostale, buduće kupce proizvoda ili usluga preduzeća. Međutim, nezadovoljan kupac nestaje kao interesent za ponude preduzeća, ali i



bitno može uticati na druge da i oni ne kupuju proizvode ili usluge od takvog preduzeća. Preduzeće orijentisano na kupca, usredsređuje svoje djelovanje na zadovoljenju kupčevih potreba, a samim tim i svojih egzistencijalnih i razvojnih potreba. Centralni problem sa kojim se mora suočavati preduzeće je prepoznavanje želja kupaca, ranije od konkurencije. Koje proizvode ili usluge žele da kupe, odnosno prije toga koje svoje potrebe oni žele da zadovolje. Prema tome, težište se daje na **potrebama** kao pokretačima kupovine, a ne na **proizvodima i uslugama**, koji su uvijek u drugom planu. Iz čega proizilaze i ciljevi preduzeća, a to su **zadovoljenje potreba kupaca, društva i svojih ekonomskih interesa**. Dakle, na tržištu konkurencije moći će uspješno poslovati samo ono preduzeće, koje najbolje razumije potrebe kupaca. Zato, marketing orijentacija na kupca, iskazuje **nužnost** da se sa poslovima počinje na mjestu gdje su kupci a ne gdje su proizvodi ili usluge preduzeća.

Upravljanje marketingom mora polaziti od tržišta i u skladu s tim tretirati proizvode i usluge u odnosu na potrebe i želje potrošača i kupaca. Tako, da bi se proizvodima i uslugama obezbjedio najbolji plasman, nužna su istraživanja tržišta i proizvoda ili usluga, promocija i propaganda, distribucija i prodaja, usluge poslije prodaje i konkurencija sa tržištem i javnošću. Menadžment pristup u marketingu je usmjeren ka donošenju odluka sa efektivnim djelovanjem po tržište, kupce i poslovanje preduzeća. Proces savremenog marketinga se ne završava prodajom robe kupcima (potrošačima), već on prati dešavanja sa robom u procesu njenog korišćenja. Povratne informacije sa korišćenja robe od strane potrošača ili kupaca, utiču na vršenje poboljšanja njenog kvaliteta u procesima proizvodnje ili usluga. Poboljšanja, kao instrument konkurentne borbe i prestiža na tržištu, te i za obezbjeđivanje stabilnosti razvoja djelatnosti preduzeća. Postizanje ovakvih zamisli, moguće je samo dobrom organizacijom i motivisanjem zaposlenih za iznalaženje novih načina zadovoljenja promjenljivih potreba kupaca. Preduzeća sa dobro razvijenim marketing aktivnostima imaju organizovanu i kadrovski osposobljenu marketing funkciju, ali i sve ostale poslovne funkcije (proizvodnja, finansije, istraživanje i razvoj, nabavka i dr.) su marketinški orijentisane. Pošto je i cilj svih zaposlenih u njihovom radu i poslovanju zadovoljenje potreba kupaca, jer zadovoljni kupci su jedini izvor profita, rasta i stabilnosti razvoja preduzeća. Takođe, kupci su ključni pokretači i razlozi postojanja svih poslovnih funkcija i preduzeća. Poslovne funkcije i preduzeće, koje su prožete kulturom djelovanja organizacije i marketing aktivnostima, kao osnove za obavljanje marketing zadataka kroz prilagođavanje promjenljivim potrebama potrošača, kupaca i konkurencije.

Poslovna funkcija marketing u savremenim uslovima tržišne ekonomije, dakle, ima istaknuto mjesto, ulogu, značaj i vođstvo u zadovoljenju potreba, želja i tražnje kupaca, potrošača, te i ostvarivanju profita za preduzeće. Ona, kao menadžment proces mora obezbjeđivati optimalan nivo zadovoljenja potrošača, profita za preduzeće, finansijskog i radnog zadovoljenja zaposlenih u datom okruženju. Zadatak marketing menadžmenta je da uz ponudu **najboljih vrijednosti** proizvoda ili usluga, pronađe najbolje puteve za zadovoljavanje potrošača i kupaca. Međutim, u stvaranju ovakvih vrijednosti bitnu ulogu imaju i druge poslovne funkcije, naročito u oblasti inovacija poslovanja, razvoju proizvoda, usluga, kvaliteta i odgovornosti. Marketing preduzeća, mora imati povezujuću ulogu za sve aktivnosti u procesu stvaranja i ponudi novih vrijednosti kupcima i potrošačima-Sl.1.3.



Sl. 1.3. Kupci u centru pažnje svih poslovnih funkcija

Ponuda tržišno prihvatljivih vrijednosti proizvoda ili usluga, podrazumjeva adekvatan pristup i ulaganje potrebnih materijalnih, ljudskih i finansijskih resursa u proizvodnju ili uslugama. U uslovima uređenih i ostvarivanih korisnih odnosa između svih poslovnih funkcija u preduzeću, među kojima se nalazi i marketing. Shodno tome, odnos **poslovne funkcije marketinga i menadžmenta** je takav, da se menadžment preduzeća oslanja, upravo na ovoj funkciji. Što znači, da se nijedna poslovna odluka ne treba donositi bez informacija sa tržišta i okruženja, i sagledavanja posledica koje će odluka imati po kupce, potrošače i ekonomske efekte samog preduzeća. Na bazi marketinških sagledavanja tržišta i proizvoda, izvlači i prezentira zaključke u formi predloga za menadžment odlučivanje i donošenje konkretnih odluka za dalje poslovno djelovanje. Za sve to su značajne marketing informacije o tržištu, okruženju i iz sopstvenog preduzeća. Marketing za potrebe strateškog planiranja, obezbeđuje potrebne informacije o mogućnostima razvoja novih proizvoda, osvajanju novih tržišnih područja, primjeni novih tehnologija za zadovoljavanje potreba kupaca, pripremi izvještaja o postignutim rezultatima na tržištu itd.

2. MARKET MENADŽMENT I NJHOV ODNOS SA OSTALIM FUNKCIJAMA

Menadžment funkcijom marketinga i ostalih poslovnih funkcija preduzeća, podrazumjeva aktivnosti zasnovane na adekvatnoj menadžment saradnji. Kojim se, maraju uspostavljati takvi odnosi koji će omogućavati funkcionisanje svake poslovne funkcije zasebno, a preko njih jedinstvo funkcionisanja preduzeća kao cjeline. Uspostavljanje urednog funkcionisanja posebnih funkcija i njihovog skladnog odnosa sa ostalim funkcijama u preduzeću, može doprinositi jedinstvu funkcionisanja preduzeća i njegovog adekvatnog radnog i poslovnog izlaza na tržištu. Kada će biti u mogućnosti da obuhvati sve tokove procesa rada i poslovanja, poslova i zadataka, te postizanja jasno definisanih ciljeva poslovnih funkcija, a time i ciljeva preduzeća. Posredstvom odvijanja adekvatnih tokova procesa menadžmenta, ovom prilikom se ističe, upravo odnos poslovne funkcije marketinga sa ostalim funkcijama pojedinačno u funkcionisanju delatnosti preduzeća.

Odnos **funkcije marketinga i istraživanja i razvoja**, ogledaju se u zajedničkom oblikovanju proizvoda za konkretne kupce, vršenju inovacija, praćenju njihove realizacije, itd. Marketing



prikuplja nove ideje u vezi proizvoda, pronalazi nove načine za zadovoljenje potreba kupaca, na vrijeme informiše istraživanje i razvoj o promjenama na tržištu u vezi proizvoda ili inovacija na strani konkurencije. Funkcija marketinga i istraživanja i razvoja sarađuju kroz učešća na simpozijumima, seminarima, sajmovima, izložbama, posjetama kupaca, konkurencije i sl. Sve to, radi boljeg upoznavanja tržišta, kupaca, konkurencije i njihovih zahtjeva, potreba i želja za kvalitet, funkcionalnost, izgled proizvoda i dr.

Odnos **funkcije marketinga i proizvodnje**, ogleda se u zajedničkim aktivnostima definisanja proizvodnog programa i asortimana proizvodnje, istraživanje marketinga za proizvodnju (planiranje investicija, veće korišćenje kapaciteta, nastupa na tržištu, utvrđivanje visine troškova proizvodnje, marketinga i dr.). Uspješna je samo ona proizvodnja, koja stvara proizvode ili nove vrijednosti prihvatljive za tržište kupaca. Zato marketing mora identifikovati potrebe kupaca i obezbjediti podatke i informacije za proizvodnju o njima, da bi proizvela proizvode tražene vrijednosti. Zatim, marketing izvještava proizvodnju o rezultatima prodaje ili o odnosu prodaje i obimu proizvodnje, o profitabilnosti proizvoda, o primedbama na osobine proizvoda, pozicioniranje proizvoda u odnosu na konkurenciju i dr. Uređenje i održavanje odnosa između ovih funkcija je veoma značajan za funkcionisanje djelatnosti preduzeća, o čemu moraju brinuti njihovi menadžmenti. Zaposleni obadviju funkcija se moraju upoznavati sa zahtjevima kupaca, procjenjivati mogućnosti proizvodnje i načina zadovoljenja tih zahtjeva, te sarađivati u izradi programa marketing miksa.

Odnos **funkcije marketinga i finansija**, ogleda se u razmjeni informacija o kretanjima na domaćem i inostranom tržištu, o veličini i izvorima finansijskog kapitala i pružanju posprodajnih usluga radi lakše prodaje proizvoda. Saradnja ovih funkcija ostvaruje se u oblasti troškova i cijena. Računovodstvo obezbjeđuje informacije marketingu o troškovima proizvodnje, cijene koštanja, kamatnim stopama, troškovima marketinga, ekonomske propagande i drugo, od značaja za formiranje cijena proizvoda.

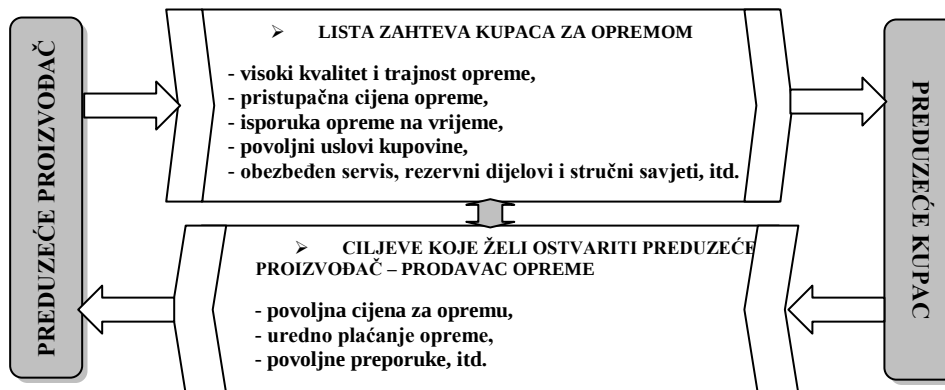
Odnos **funkcije marketinga i kadrova**, ogleda se u kvalitetu kadrova u marketingu i njihovoj saradnji sa kadrovim ostalih funkcija u preduzeću. Marketing se bazira na sistemskom izučavanju budućih kretanja na tržištu, korišćenju tržišnih instrumenata i tekućoj kontroli ostvarenih rezultata. Te bazira, na potrebi odgovarajućih profila stručnosti kadrova za vršenje konkretnih marketing poslova i zadataka. Izbor marketing kadrova, ostvaruje se posredstvom vršenja zajedničke analize između marketing i kadrovske funkcije, a na osnovu informacija menadžera iz opisa poslova, zadataka i odgovornosti pri radu u marketingu. Stručnost i umješnost zaposlenih u radu na marketing poslovima i zadacima su veoma značajni za postizanje planskih marketing ciljeva. Shodno tome, saradnja ovih funkcija se ogleda i u oblasti razvoja i obrazovanja marketing kadrova, te i u usavršavanju i inovaciji njihovog znanja, izgradnji stavova i vještina iz oblasti marketinga.

Savremeni marketing u svom djelovanju polazi od potreba kupaca, segmentaciji tržišta, razvoju strategija za pozicioniranje na datim ciljnim segmentima, te u saradnji sa ostalim poslovnim funkcijama da radi na razvoju i proizvodnji proizvoda, interesantnih za tržište. Vodeći računa o nužnoj motivisanosti i posvećenosti ljudi za postizanje planskih ciljeva, uz posjedovanja znanja i vještina za stvaranje najboljih vrijednosti, kvaliteta, imidža i rezultata. Shodno tome, u budućnosti će naročitu ulogu imati istraživanje i proučavanje promjena u širem i užem poslovnom okruženju, a koja se odnose na istraživanja:



- okruženja sa svim opasnostima i mogućnostima,
- promjena na tržištu dobavljača, potrošača i kupaca,
- informacionih tehnologija i biznisa, itd.

Menadžment marketingom, obuhvata sve aktivnosti koje djeluju na tržištu, u okruženju i sa kojima se anticipiraju promjene na tržištu. S ciljem postizanja planskih rezultata razmjene u sadašnjosti i budućnosti. Posredstvom marketing akcija između preduzeća i ciljnih grupa potrošača ili kupaca. U tom smislu, marketing ostvaruje opsežne analize želja i očekivanja budućih kupaca od proizvoda ili usluga, formirajući pri tom liste mogućih zahtjeva, želja i potreba, od kojih polazi u izradi svojih konačnih ponuda-Sl-2.4.



Sl. 2.1. Lista zahtjeva kupaca za proizvodima i ciljevi proizvođača

Iz analize liste zahtjeva, uočljivo je da kupci najviše pridaju značaja kvalitetu, trajnosti opreme, cijeni, tačnoj isporuci, uslovima kupovine i dobrim posprodajnim uslugama. Osim ovih, za market menadžere su bitne i druge informacije o reakcijama kupaca na marketing ponudama i njihovoj motivaciji na tražnji i kupovini. Posebno se pri tom mora imati u vidu i postizanje ciljeva i zadataka marketinga, povoljnom prodajnom cijenom i ostvarivanjem profita, urednog plaćanja kupaca, ostvarenog pozitivnog uticaja prodajom na tržištu ili nekom njegovom segmentu i sl. Market menadžment preduzeća, mora težiti prilagođavanju poslovnog procesa preduzeća promjenama u okruženju i tržištu ili da utiče na te promjene. Usmjerenost preduzeća ka tržištu, radi razmjene dobara podrazumjeva mnogo rada, znanja i umijeća u oblasti poznavanja tržišta, marketinga, marketing informacionog sistema, planiranja marketinga, promocija, prodaje, cijena, distribucije, usluga poslije prodaje, kontrole postignutih ciljeva, itd. Menadžment marketingom je proces za pokretanje aktivnosti za zadovoljenje potreba potrošača, kupaca, privrede i društva proizvodima ili uslugama preduzeća, uz ostvarenje određenog sopstvenog profita.

Marketing proces, koji obuhvata planiranje i programiranje marketing aktivnosti, organizovanje rada i načina njihove realizacije, izbor i angažovanje marketing kadrova, njihovo usmjeravanje, motivisanje, rukovođenje izvršenjem marketing aktivnosti, kontrole realizacije planova, programa i ciljeva i odlučivanje i donošenja marketing odluka. Ili, sažeto iskazano menadžment marketing obuhvata procese planiranja marketing programa, primjenu



marketing planova i kontrolu ostvarivanja marketing rezultata i ciljeva. Ili, ono obuhvata marketing analizu, planiranje, primjenu i kontrolu programa za stvaranje, razvoj i zadržavanje korisne razmjene na ciljnim tržištima, radi ostvarivanja planskih ciljeva kroz adekvatan profit preduzeća. Menadžment marketingom je naročito značajno za spoznaju pravih potreba kupaca, da li su to one egzistencijalne prirode ili se kupuje radi prestiža u svom okruženju, itd. Na osnovu čijeg opredeljenja se marketing aktivnost treba usmjeravati i ispunjavati uslove tražnje. Pošto samo vrsnim poznavateljima tržišnih i ostalih prilika u vezi sa ponudom i potražnjom proizvoda ili usluga, slijedi nagrada kroz zadovoljstva od ispunjenja zajedničkih ciljeva preduzeća, a iz njih i ispunjenjem sopstvenih, pojedinačnih egzistencijalnih i razvojnih ciljeva.

3. ZAKLJUČAK

Upravljanje funkcijom marketinga se ostvaruje na tržištu djelovanjem na zadovoljavanju potreba, želja, ukusa i zahteva potrošača. Potrebama kao pokretačima kupovine, a ne na proizvodima i uslugama, koji su uvijek u drugi plan. Iz čega proizilaze i ciljevi preduzeća, a to su zadovoljenje potreba kupaca, društva i svojih ekonomskih interese-a. Na tržištu konkurencije moćiće uspješno poslovati samo ono preduzeće, koje najbolje razumijme potrebe kupaca. Zato, marketing orijentacija na kupca, iskazuje **nužnost** da se sa poslovima počinje na mjestu gdje su kupci a ne gdje su proizvodi ili usluge preduzeća.

LITERATURA

1. Ansoff H. I., (1984), *Strategic Menagement*, The MacMilan Press, London
2. Babić, V., (1995), *Strategijsko odlučivanje*, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd
3. Čupić, M., Tumala V.M.R., (1991), *Savremeno odlučivanje - metode i primena*, NK-Beograd
4. Čupić, M., grupa autora, (1996), *Menadžment*, FON, Beograd
5. Daniel A. Wren, Dan Voich Jr, (1994), *Menadžment*, Posl.sistem "Grmeč" ad. Privr.pregled, Beograd, Efikasnost BiH, Banja Luka
6. Kotler, P., (1988/ 89), *Upravljanje marketingom*, I i II, IRO "Informator" Zagreb
7. Marinković, R., (2004/2005), *Menadžment*, Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet
8. Mašić, B., (1996), *Strateški menadžment*, Univerzitet "B.Karić" BK Institut, Beograd
9. Miošević, Ž., (2007) *Uvod u teoriju globalnog razmišljanja*, Društvo za energetske
10. Rocco, F., (1983), *Osnove tržišnog poslovanja*, Informator, Zagreb
11. Rosić, I., (2003/2004), *Mikroekonomija*, Ekonomski fakultet, Kragujevac
12. Todorović, J., (1998), *Strateški menadžment*, Institut za tržišna istraživ., Beograd
13. Todorović, J.M., grupa autora (1996), *Japanski menadžment*, FON, Beograd