



## **MARKETING STRATEGIJE U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA U REPUBLICI SRPSKOJ**

## **MARKETING STRATEGIES IN THE FUNCTION OF COMPETITIVENESS OF COMPANIES IN THE REPUBLIC OF SERBIA**

Milić Marko | Nezavisni univerzitet Banja Luka, Banja Luka, Republika Srpska, BiH | milicmarko.milic@gmail.com  
Đervida Ružica | Ekonomski fakultet, Nezavisni univerzitet Banja Luka, Republika Srpska, BiH | ruzica.djervida@nubl.org  
Vujičić Slađana | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija | sladjanakonto@gmail.com

**JEL klasifikacija: M30**

**DOI: 10.5937/trendpos2202108M**

**UDK: 658.8:339.137.2(497.6)**

**005.51**

**COBISS.SR-ID 81159945**

### **Sažetak**

*Razvoj savremenog preduzeća implicira efikasnu realizaciju različitih marketing strategija. Marketing strategije su osnova za efektivan marketing plan koji je integralni deo kompanijskog poslovnog plana. Marketing plan se definiše i uobličava u praksi između osmišljavanja adekvatne marketing strategije i sprovođenja marketing kampanje. Definisavanje marketing strategija podrazumeva jasno preciziranje niza specifičnih akcija koje se trebaju uspešno implementirati. Ostvarivanje definisanih marketing ciljeva je u direktnoj korelaciji sa dobro definisanim marketing strategijama. Ključno je obezbediti merljive rezultate prilikom implementacije marketing strategije. Marketing strategije predstavljaju temelj za razvijanje taktičkog plana u kompaniji te na taj način izuzetno značajno utiču na uspešnost poslovanja kompanije. Zbog toga postoji neophodnost jasnog definisanja tipova marketing strategija koje će biti sprovedene u određenoj kompaniji. U Republici Srpskoj, kao sastavnom delu Bosne i Hercegovine, mogu se identifikovati različiti tipovi marketing strategija koje primenjuju kompanije kako bi ostvarile svoje poslovne ciljeve. Na definisanje i primjenu konkretnih marketing strategija utiču specifičnosti tržišta. Odabir marketing strategije uvek treba da bude u funkciji poboljšavanja konkurentnosti određenog preduzeća.*

### **Abstract**

*The development of a modern company implies the effective implementation of various marketing strategies. Marketing strategies are the basis for an effective marketing plan that is an integral part of the company's business plan. The marketing plan is defined and shaped in practice between the design of an adequate marketing strategy and the implementation of the marketing campaign. Defining marketing strategies implies a clear specification of a series of specific actions that need to be successfully implemented. Achieving defined marketing goals is directly correlated with well-defined marketing strategies. The key is to ensure measurable results when implementing a marketing strategy.*

---

*Marketing strategies represent the foundation for developing a tactical plan in the company and thus have an extremely significant impact on the success of the company's operations. Therefore, there is a necessity to clearly define the types of marketing strategies that will be implemented in a certain company. In Republika Srpska, as an integral part of Bosnia and Herzegovina, one can identify different types of marketing strategies applied by companies in order to achieve their business goals. The specifics of the market influence the definition and application of specific marketing strategies. The choice of marketing strategy should always be in the function of improving the competitiveness of a particular company.*

**Ključne reči:** marketing strategija, marketing plan, marketing ciljevi, preduzeće, konkurentnost.

**Key words:** marketing strategy, marketing plan, marketing goals, company, competitiveness.

## **1. Uvod**

U zavisnosti koliko se uspešno odabere i implementira odgovarajuća marketing strategija, kompanija će biti manje ili više poslovno uspešna na određenom tržištu. Tržište Republike Srpske je relativno malo (sagledavajući u širem regionalnom, evropskom i svetskom okviru) što implicira i određene specifičnosti u odabiru marketing strategije prilikom nastupanja i predstavljanja na tržištu. Ipak, bez obzira na sve specifičnosti, i u Republici Srpskoj se mogu identifikovati određeni opšte poznati tipovi marketing strategija koji se primenjuju u funkciji ostvarivanja marketing ciljeva i poboljšanja konkurentnosti kompanija.

Tržišna orijentacija kao marketinški koncept ima uticaj na inovativne procese u preduzećima [9]. Prilikom odabira konkretnog tipa marketing strategije, kompanija mora voditi računa da nakon efikasne implementacije date strategije obezbedi sebi stabilniju tržišnu poziciju kao i adekvatnu profitabilnost. Takođe, posebno treba imati u vidu da kompanija prilikom definisanja tipa marketing strategije mora voditi računa o postavljenim korporativnim ciljevima i korporativnoj misiji kao i o generalnoj korporativnoj strategiji kompanije. Sve više na značaju dobija usmerenost marketinga ka unutra, uz obezbeđivanje adekvatne motivacije, te usmerenosti na ponašanje zaposlenih, kako bi bilo konzistentno u komunikaciji i odnosu prema krajnjim kupcima [10]. Na primer, ukoliko je korporativna strategija usmjerena ka širenju tržišta na kome deluje kompanija, onda i marketing strategija mora biti dovoljno agresivna da bude u funkciji širenja tržišnog učešća kompanije. U takvim situacijama se preporučuju uglavnom ofanzivne marketing strategije za razliku od defanzivnih kada je kompanija usmerena na stabilizaciju postojećeg tržišnog učešća.

Istaknuto je da je tržište Republike Srpske relativno malo što ne znači da kompanije koje nastupaju na njemu ne vode mnogo računa o efikasnosti odabranih marketing strategija. Naprotiv, veoma često se prate marketing strategije konkurentskih kompanija pa se u zavisnosti od toga vrši prilagođavanje sopstvene marketing strategije. Odabir marketing strategije najčešće zavisi od veličine kao i trenutne tržišne pozicije preduzeća. Zbog toga je neophodno razmotriti različite tipove marketing strategija koje implementiraju preduzeća u funkciji značajnijeg poboljšanja sopstvene konkurentnosti na tržištu Republike Srpske.

Era digitalizacije djeluje na sve aspekte poslovanja kompanije pa tako i na proces definisanja, izrade i implementaciju marketing strategije. Zbog toga je potrebno razmotriti sve elemente neophodne definisanje adekvatne marketing strategije prilagođene digitalnom aspektu. Upravo je zato akcenat u ovom radu na digitalnim marketing strategijama koje sve više dominiraju nad tradicionalnim marketing strategijama.

### **Elementi za izradu efikasne digitalne marketing strategije**

Postoji više elemenata o kojim se mora voditi računa prilikom definisanja adekvatne marketing strategije. Fokus je na digitalnoj marketing strategiji budući da sve kompanije u savremenom poslovanju žele da sprovedu efikasne online kampanje. Zbog toga se mora voditi računa o svim neophodnim elementima koji su preduslov za definisanje efektivne marketing strategije.

---

## **SWOT analiza kao jedan od osnovnih elemenata marketing strategije**

SWOT analiza se u svim renomiranim marketinškim krugovima koristi kao jedan od osnovnih elemenata pri izradi i definisanju marketing strategije. Ključno je da navedena analiza pokaže trenutno poslovno stanje i poziciju kompanije. To podrazumeva jasno i precizno identifikovanje ključnih prednosti (snage) kompanije ali i slabosti koje potencijalno ugrožavaju njenu poslovnu poziciju. Osim toga, postoji neophodnost da se ukaže i na potencijalne nove šanse za budući razvoj ali i pretnje koje mogu negativno uticati na pozicioniranje kompanije u bližoj i daljoj budućnosti. Prilikom sagledavanja prednosti i slabosti kompanije fokus je na internim faktorima (ljudski resursi, finansijska pozicija, infrastruktura i slično) dok se prilikom razmatranja budućih šansi i prijetnji uglavnom analiziraju spoljni faktori (zakonodavni okvir u kojem kompanija posluje, politička stabilnosti, konkurencija i slično) koji utiču na poslovanje kompanije.

Kada su se jasno identifikovale prednosti, slabosti, šanse i pretnje formira se transparentna slika o tome gde se jedna kompanija nalazi u poslovnom smislu te na šta treba da obrati pažnju kako bi u budućnosti uspešno realizovala definisane poslovne ciljeve. Posebno je bitno preko identifikovanih šansi utvrditi koje su to konkretno mogućnosti za budući poslovni napredak. Kod potencijalnih pretnji se najčešće jasno izvrši „skeniranje“ konkurencije koja može da ugrozi profitabilnost budućeg kompanijskog poslovanja.

Efikasno urađena SWOT analiza treba da omogući kompaniji precizan odabir marketing strategije koja je u skladu sa kompanijskom misijom i vizijom. Na taj način se mogu zaobići sve potencijalne prepreke u pogledu budućeg poslovanja kompanije. Krajnji cilj odabira adekvatne marketing strategije je napredak u daljem kompanijskom poslovnom razvoju kao i poboljšanje konkurentnosti.

Može se zaključiti da je uspešno sprovedena SWOT analiza svojevrsna baza za dalji razvoj i definisanje najpogodnije marketing strategije kompanije koja treba dovesti do ostvarivanja preciziranih poslovnih ciljeva.

Kompanije koje nastupaju na tržištu Republike Srpske godinama neizostavno koriste SWOT analizu kao element izrade marketing strategije.

## **Ciljna publika kao element izrade marketing strategije**

Kada je reč o ciljnoj publici kao elementu za izradu marketing strategije, ključno je utvrditi tržišne niše odnosno one grupe ljudi prema kojima će marketing strategija biti usmerena. Kada se govori o ciljnoj publici misli se uglavnom na specifičnu grupu ljudi kojoj se prezentuju na adekvatan način kompanijski proizvodi i usluge. Ove grupe se mogu formirati po nizu kriterijuma kao što su: starosna struktura, demografske osobnosti, interesovanja, određeni tipovi aktivnosti, obrazovanje i slično.

Efikasno definisanje ciljne publike je veoma bitan preduslov za ostvarivanje poslovnih ciljeva kompanije i rasta profitabilne moći. Definisanje ciljne publike u značajnoj meri zavisi od delatnosti u kojima kompanija posluje. Na primer, potpuno su drugi okviri definisanja ciljne publike za kompaniju koja se bavi turističkim uslugama i kompaniju koja se bavi poslovima u domenu energetike.

Postoji niz načina da se dođe do podataka o potencijalnoj ciljnoj publici. Neki od načina su dobijanje podataka direktno od klijenata, analiziranje klijenata koji posjećuju sajt kompanije kao i kreiranje određenih test kampanja. To je proces koji zahteva temeljno istraživanje kao i određeno vrijeme kako bi se stvorila slika o profilu osoba koje čine određenu ciljnu grupu.

Precizno definisana ciljna publike se može jasno ciljati u oglasnim kampanjama, kroz tekstove na sajtu i društvenim mrežama kao i kroz niz promotivnih aktivnosti koje se mogu organizovati. Sva ozbiljnija preduzeća na tržištu Republike Srpske koriste utvrđivanje ciljne publike kao bitnog elementa u procesu izrade i implementacije marketing strategije.

## **Analiza tržišta i konkurencije**

---

Kada se govori o analizi tržišta i konkurencije, treba istaći da je u pitanju ključni element koji treba da omogući definisanje efikasne marketing strategije kompanije. Analiza tržišta ne podrazumeva samo identifikovanje osobenosti postojećih tržišta na kojima kompanija vrši poslovno delovanje već i jasno ukazivanje na mogućnosti proširenja tržišta a kroz identifikovane nove poslovne mogućnosti. Takođe, u ovom delu treba jasno definisati konkurenciju koja stoji na putu ostvarivanju kompanijskih ciljeva.

Poznavanje tržišta je ključno jer indirektno omogućava plasiranje roba i usluga kompanije. Veoma je bitno izvršiti i adekvatnu segmentaciju tržišta odnosno podeliti tržište na različite ciljne grupe. Podela odnosno segmentacija tržišta je bitna jer treba da omogući da određene marketinške poruke stignu baš do one ciljne grupe kupaca kod kojih izazivaju najsnažniju pozitivnu reakciju.

Analiza konkurencije je u uskoj vezi sa analizom tržišta. Sam proces istraživanja konkurencije zahteva adekvatno vreme i analizu dostupnih baza podataka o kompanijama koje pružaju iste ili slične usluge odnosno plasiraju iste ili slične proizvode. Od suštinskog značaja je utvrditi segmente u kojima konkurenti nisu dovoljno dobri te adekvatno marketing strategijom poboljšati kompanijski poslovni položaj. Naravno, uporedo je potrebno razmotriti i marketing strategiju konkurencije sa kojom nastupaju na tržištu.

Ne postoje jasno precizirane upute koliko puta u određenom vremenskom intervalu treba analizirati tržište i konkurenciju ali se preporučuje analiza na mesečnom nivou kako bi se na vreme uočile sve tržišne promene. Ovo je bitno kako bi se na vrijeme ukazalo menadžmentu kompanije na koje promene treba da obrate pažnju.

Kompanije na tržištu Republike Srpske su orijentisane na temeljnu analizu tržišta i istraživanje konkurencije a u funkciji poboljšavanja sopstvene konkurentnosti i profitabilnosti.

### **Ideje za sajt kompanije**

Adekvatna ideja za sajt kompanije je posebno bitna kao element za izradu marketing strategije ako je ključno opredeljenje kompanije digitalno oglašavanje i snažna prisutnost na internetu. Ukoliko kompanija poseduje sajt (danas svaka ozbiljna kompanija poseduje sajt) potrebno je izvršiti temeljnu analizu da li je taj sajt kompatibilan sa ambicijama kompanije u vezi sa snažnijim razvojem digitalne marketing strategije. Uvek postoje mogućnosti za dodatno unapređenje postojećeg sajta kompanije pri čemu je bitno angažovanje stručnih osoba za dizajn ali i funkcionalnost sajta.

Od velikog značaja je da se analiziraju svi faktori koji utiču na to koliko će se dugo ljudi zadržavati na sajtu kompanije. Postoji više alata preko kojih se može sajt kompanije adekvatno analizirati i na osnovu čega se može doći do zaključaka kako učiniti sajt funkcionalnijim u pogledu dodatnog razvoja poslovne aktivnosti. Zbog toga je značajno ispitati sve aspekte ideje za sajt kompanije kako bi se formirala dobra osnova za digitalno oglašavanje i online nastup kompanije. Na sajt kompanije se danas gleda kao na svojevrsnu „ličnu kartu“ te ga je gotovo nemoguće zaobići u savremenom poslovanju i izradi adekvatne marketing strategije kompanije.

Ukoliko kompanije izrađuje potpuno novi sajt onda je potrebna konstantna interakcija između menadžera kompanije i stručnih osoba (programeri, dizajneri i copywriter-i i slično) kako bi se pronašla najadekvatnija rešenja za sajt a u funkciji poslovnih ciljeva kompanije. Najveći problem koji se javlja prilikom izrade sajta jeste sama organizacija sadržaja sajta budući da ni sami menadžeri kompanije nisu uvek sigurni koja su rešenja najadekvatnija kako bi se ponuda kompanije adekvatno prezentovala.

Ključni cilj u vezi sa idejom za sajt je stvoriti komparativne prednosti u odnosu na ključne konkurente te da sajt ustvari bude značajan alat za ostvarivanje poboljšane konkurentnosti i profitabilnosti kompanije.

---

Veće kompanije na tržištu Republike Srpske imaju adekvatne sajtove koji su im sve više u funkciji ostvarivanja poslovnih interesa. Pretpostavka je da će u budućnosti mala i srednja preduzeća sve više da koriste sajtove za interakciju sa potencijalnim klijentima.

### **Utvrđivanje plana kampanje, aktivnosti i budžeta**

Kada se govori o planu kampanje, aktivnostima i budžetu kao sastavnom elementu izrade marketing strategije, potrebno je istaći da se radi faktički o postavljanju baze marketing strategije u pravom smislu te reči zato što se precizno definišu aktivnosti i kampanje sa delotvornim vremenskim okvirom. Inače, postoji neophodnost da se plan kampanje izrađuje posebno za određene vremenske okvire i to na kvartalnom, polugodišnjem i godišnjem nivou.

Aktivnosti i kampanje se razlikuju po tome što se kampanje odnose uglavnom na neku konkretnu promociju koja se sprovodi u određenom vremenskom periodu dok se aktivnosti mogu sprovoditi konstantno (kao što su objave na društvenim mrežama) ili povremeno ako se radi o određenoj specifičnoj situaciji. Kada se planiraju aktivnosti potrebno je jasno definisati tip aktivnosti koji će biti preduzet. Ako je reč o aktivnostima koje prate određenu konkretnu kampanju, potrebno je jasno definisati okvire tih aktivnosti a potom tokom kampanje raditi na daljoj operativnoj razradi tako okvirno definisanih aktivnosti.

U svakom slučaju, kod definisanja aktivnosti i kampanje potrebno je imati precizno razrađen vremenski tajming odnosno kalendar gde će biti jasno navedene akcije po danima, sedmicama i slično. Prilikom sprovođenja kampanja treba voditi računa da akcenat bude na onim promocijama i događajima koji će kompaniju učiniti što vidljivijom na efikasnim digitalnim kanalima. Naravno, ovo se primenjuje samo u slučajevima kada je kompanija jasno usmerena na digitalne kanale oglašavanja.

Savremeni koncept poslovanja kompanija podrazumeva opredeljenje ka digitalnim kanalima oglašavanja. Takva situacija je sve češće zastupljena i na tržištu Republike Srpske gde kompanije sve više rade na planiranju efektivnih online kampanja. Akcenat je pri tome na promociji putem društvenih mreža. Uglavnom je reč o promociji kompanijskih proizvoda i usluga mada se često osmišljavaju i online kampanje koje u osnovi imaju određene nagradne igre ili slične promotivne akcije. Prilikom osmišljavanja online kampanja treba voditi računa o ciljevima i rezultatima koji se žele postići takvim kampanjama, o vremenskom trajanju kampanje kao i o najbitnijim sastavnim elementima kampanje.

Pored opisa same online kampanje potrebno je i jasno precizirati digitalne kanale za plasiranje marketinških poruka (društvene mreže, youtube kanali, google pretrage i slično). Na primer, ukoliko je opredeljenje kompanije da koristi „Facebook“ kao ključni digitalni kanal, potrebno je jasno utvrditi zašto je takva odluka i zašto je baš ta društvena mreža najadekvatniji digitalni kanal oglašavanja. Dakle, potrebno je izbegavati bilo kakve paušalne procene o efektivnosti određenog digitalnog kanala te je potrebno imati jasnu sliku o tome zašto je određeni digitalni kanal prihvatljiviji od nekog drugog.

Česta greška koju prave kompanije jeste proizvoljno biranje digitalnih kanala putem kojih se kompanija oglašava. Jednostavno rečeno, nisu svi digitalni kanali oglašavanja podjednako pogodni za određene privredne delatnosti. Efektivnost oglašavanja na društvenim mrežama u mnogome zavisi od vrste delatnosti kojom se kompanija bavi. Naravno, ključno je da prije toga postoji jasno precizirana ciljna publika kojoj se kompanija obraća ali i da postoji jasan plan o vremenskom trajanju oglašavanja, finansijskim sredstvima neophodnim za sprovođenje kampanje kao i jasnim načinima praćenja rezultata takve kampanje.

Budžet kampanje je jedan od najbitnijih elemenata prilikom izrade marketing strategije. Značaj ovog elementa marketing strategije je izuzetan budući da je prilikom određivanja budžeta bitno voditi računa o balansu između troškova i očekivanih efekata. „Excel“ tabele su pogodan i najpregledniji alat prilikom vođenja pojedinih stavki budžeta u okviru realizacije odabrane marketing strategije. Ovdje je posebno bitno uporedo pratiti planirane i stvarno realizovane troškove po pojedinim stavkama kako se ne bi došlo u situaciju da loše kreiran plan budžeta dođe

---

u koliziju sa raspoloživim finansijskim sredstvima. O tome se sve više mora voditi računa prilikom oglašavanja na društvenim mrežama i drugim digitalnim kanalima za sprovođenje odabrane kampanje.

Može se zaključiti da su kampanje, aktivnosti i budžet ključna odrednica za uspeh bilo koje odabrane relevantne marketing strategije. Veoma je bitno jasno i realno isplanirati svaku stavku kampanje, budžeta kao i svaku aktivnost koja će se preduzimati. Takav plan treba da sadrži precizirane aktivnosti po danima u mesecu, detalje o načinu sprovođenja kampanje kao i definisane stavke budžeta koje prate aktivnosti i kampanju.

### **Utvrđivanje parametara za praćenje rezultata**

Sagledavanje parametara za praćenje rezultata utvrđene marketing strategije koja se implementira od velikog je značaja budući da se na taj način dolazi do „feedback-a“ o uspešnosti preduzetih marketinških aktivnosti. Ovde je posebno bitno utvrditi broj ljudi do kojih su došle preduzete marketinške aktivnosti kompanije kao i sagledati da li su marketinške poruke došle do ciljane publike. Na primer, ukoliko su se koristile društvene mreže kao digitalni kanali za plasiranje marketinških poruka onda broj „klikova“ koje su izazvale kompanijske marketinške akcije može biti određen pokazatelj o uspešnosti sprovedene kampanje.

Prednosti online kampanja u odnosu na tradicionalne kampanje upravo leže u tome što se lakše može utvrditi „feedback“ kampanje odnosno merljivost efikasnosti kampanje je na mnogo višem nivou. Na primer, kompanije koje se još uvek oslanjaju na tradicionalnu kampanju (recimo kampanje putem bilborda po većim gradovima) veoma teško mogu da utvrde koliko je tačno ljudi u određenom vremenskom periodu videlo kompanijsku marketing poruku a još manje mogu da procene kakav je efekat takva poruka izazvala kod ljudi (pogotovo kod ciljane publike). Upravo u tome se ogleda prednost digitalnih kampanja jer se u svakom trenutku može sagledati rezultat prilikom implementacije utvrđene marketing strategije.

Imajući u vidu prethodno iznesene činjenice, postoji neophodnost da se pomenu određeni konkretni parametri koji se koriste (odnosno sagledavaju i analiziraju) za sagledavanje efekata određene digitalne kampanje. Neki od tih parametara su:

- [1] Broj „klikova“ koje je dobilo kompanijsko oglašavanje na određenim društvenim mrežama. Na taj način se veoma lako može uočiti da li je broj „klikova“ u skladu sa očekivanjima od takvog kompanijskog oglašavanja.
- [2] „Reach“ oglasa je, takođe, bitan parametar za sagledavanje rezultata digitalne kampanje. Reč je o sagledavanju broja ljudi koji su vidjeli oglas kompanije.
- [3] „Impression“ oglasa je često korišten parametar za utvrđivanje efekata digitalne kampanje. Ovaj parametar govori o tome koliko se puta kompanijski oglas pojavio na ekranu prilikom listanja početnih stranica na društvenim mrežama.
- [4] CTR (click-through-rate) procenat je parametar koji pokazuje koliki je broj „klikova“ koji je dobijen u poređenju sa brojem pregleda kompanijskog oglasa. U praksi se smatra da je CTR procenat od 1,5% do 2% sasvim prihvatljiv te se smatra da je postignut željeni efekat.
- [5] CPC (cost per click) kao parametar pokazuje koliko kompaniju košta pojedinačni „klik“ na određeni oglas. Naravno, što je kompaniju manje koštao pojedinačni „klik“ to je kompanija bila uspešnija u sprovođenju digitalne kampanje. Cilj je optimizacija oglašavanja odnosno postizanje željenih efekata sa što manje troškova.
- [6] ROI (return on investment) procenat je parametar koji ukazuje na količinu profita koja je ostvarena u odnosu na količinu novca koja je uložena u kompanijsko digitalno marketing oglašavanje. Naravno, reč je o veoma bitnom parametru koji ukazuje na profitabilnost određene marketing strategije.
- [7] Ukoliko su kampanje i oglašavanje vezani za sajt kompanije onda se mogu koristiti i parametri u okviru „google analytics“ (količina saobraćaja koja je došla na sajt putem kampanje, bounce rate procenat, prosečno zadržavanje korisnika na sajtu i slično).

---

Potrebno je analizom obuhvatiti što veći broj prethodnom pomenutih parametara kako bi dobili što verodostojniju sliku o uspešnosti kompanije u procesu implementacije utvrđene digitalne marketing strategije. Na taj način se može doći do jasnih pokazatelja da li je odabrana digitalna marketing strategija rezultirala očekivanim efektima. Analizom većeg broja parametara dolazimo i do odgovora da li je kompanija utvrdila i sprovela dovoljno efektivnu digitalnu marketing strategiju i da li se u budućnosti može očekivati adekvatna profitabilnost od sličnih strategija u budućnosti. Zbog toga prilikom pripreme digitalne marketing strategije treba precizirati načine za praćenje rezultata sprovođenja strategije odnosno utvrditi indikatore uspešnosti odabrane kampanje.

Dakle, možemo zaključiti da se u savremenom poslovnom svetu kompanije sve više opredeljuju za utvrđivanje i sprovođenje digitalnih marketing strategija a sve manje se oslanjaju na tradicionalne vidove marketinga odnosno tradicionalne kanale oglašavanja (televizijske i radio stanice, bilbordi, leci, fizička promocija i slično). Marketing strategija se vremenom menjala i prilagođavala napretku tehnologije što je rezultiralo usmerenošću kompanija prema digitalnim kanalima oglašavanja odnosno ka utvrđivanju i implementaciji digitalne marketing strategije.

Ne postoji „čarobna“ digitalna marketing strategija koja garantuje planirani i željeni profit kompaniji ali je sama usmerenost kompanije ka digitalnim marketing strategijama značajno poboljšava šanse kompanije za uspeh u savremenom poslovanju a samim time je i veća mogućnost za ostvarivanje definisanih korporativnih poslovnih ciljeva. Utvrđivanje konkretne digitalne marketing strategije za određenu kompaniju mora da uvažava delatnost i specifičnosti poslovnog aspekta kompanije. Ne postoji univerzalna digitalna marketing strategija koja garantuje uspeh kompanijama nezavisno od delatnosti u kojoj se posluje [2].

Kompanije na tržištu Republike Srpske sve više pokazuju orijentaciju ka korištenju digitalnih marketing strategija u funkciji povećanja sopstvene konkurentnosti. Ipak, u značajnoj meri je zadržan i vid marketing oglašavanja putem tradicionalnih kanala.

### **Tipovi marketing strategija na tržištu Republike Srpske**

Ranije je istaknuto da je tržište Republike Srpske relativno malo ali i da pored toga kompanije koje nastupaju na ovom tržištu primenjuju u svom poslovanju određene moderne marketing strategije kako bi ostvarile svoje poslovne ciljeve. Zbog toga postoji neophodnost sagledavanja najznačajnijih marketing strategija koje koriste kompanije u nastupu na tržištu Republike Srpske.

Najdominantniji tipovi marketing strategija koje koriste kompanije u nastupu na tržištu Republike Srpske su:

- [1] Strategija tržišnog lidera;
- [2] Strategija tržišnog izazivača;
- [3] Strategija tržišnog sledbenika;
- [4] Strategija tržišnog tamponera.

### **Strategija tržišnog lidera**

Strategiju tržišnog lidera primenjuju kompanije koje kontinuirano rade na podizanju svoje konkurentnosti. One to rade na osnovu konstantnih istraživanja tržišnih trendova i analiziranjem poslovnih podataka. Kompanije koje slede strategiju tržišnog lidera su u sveobuhvatnoj potrazi za novim tržištima, novim korisnicima kao i novim načinima upotrebe postojećih proizvoda i usluga. Ovakve kompanije bukvalno podstiču druge kompanije, koje ne slede navedenu strategiju, da vrše stalne promene svog marketing miksa (menjanje cena, distributivnih kanala, promotivnih aktivnosti i slično).

Strategija tržišnog lidera je karakteristična za kompanije koje imaju najveći tržišni udeo u svojoj delatnosti i koje svojim marketing miksom određuju i stvaraju okvire konkurentnosti na određenom tržištu. Ovakva strategija podrazumijeva kontinuiran proaktivan pristup tržištu, unapređenje poslovne efektivnosti i efikasnosti kao i usmerenost ka inovacijama u pogledu ponude proizvoda i usluga. Ključna intencija kod ovakvih kompanije je povećanje veličine tržišta na kome nastupaju

---

što podstiče konkurentna preduzeća da podižu nivo svojih poslovnih performansi kako bi uopšte opstala na tržištu [1].

Ponekad kompanije, u želji da budu lideri u svojim delatnostima, usmeravaju svoje aktivnosti na inovacijske procese odnosno utvrđuju svojevrsnu strategiju lidera u inovacijama. Ovakva strategija podrazumeva kontinuiranu primenu najnovijih tehnologija kao i čestu promenu poslovnog modela u cilju podizanja konkurentnosti kompanije. Za kompanije koje slede ovakvu strategiju karakteristična je intencija da rade na temeljnom anticipiranju promena u svom poslovnom okruženju te se na taj način povoljnije pozicioniraju na tržištu u odnosu na svoju konkurenciju.

Da bi kompanija imala poziciju tržišnog lidera u svojoj delatnosti, nije dovoljno da se prilagođava rastućim tehnološkim promenama već je bitno da poduzima konstantne tehnološko-tehničke inovacije. Za takvu usmerenost je bitno postojanje snažnog sektora za inovacije u okviru kompanije [3].

Kada kompanija ostvari lidersku poziciju na tržištu, nastupa problem kako da održi tako stečenu poziciju. Za zadržavanje liderske pozicije na tržištu nije dovoljna samo usmerenost ka tehnološkim inovacijama. Neophodno je konstantno voditi računa i o svim drugim faktorima koji determiniraju poslovne performanse kompanije (menadžment, ljudski resursi, finansijska stabilnost, istraživanje i razvoj i drugo). U praksi očuvanje liderske pozicije podrazumeva:

- [1] Investiranje značajnih sredstava u sektor za istraživanje i razvoj;
- [2] Razvijanje nove tehnologije u okviru kompanije;
- [3] Konstantnu nadgradnju postojećih tehnoloških resursa;
- [4] Efektivno delovanje kompanijskih timova koje karakteriše visoka tehnička osposobljenost;
- [5] Efikasno širenje nove tehnologije;
- [6] Stvaranje sistemske otpornosti na pokušaje konkurenata da uđu u novu tehnologiju kompanije.

Ukoliko kompanije ne vode računa da sistemski zadrže poziciju lidera, konkurenti veoma brzo mogu promeniti situaciju u svoju korist [4]. U praksi je poznat primer da je kompanija „RT Cola“ prva lansirala proizvod „diet cola“ ali su konkurenti „Coca Cola“ i „Pepsi Cola“ ovladali veoma brzo ovom tehnologijom i postali tržišni lideri.

Strategiju tržišnog lidera koristi samo nekoliko najvećih kompanija u Republici Srpskoj koje su dominantne u svojim delatnostima.

### **Strategija tržišnog izazivača**

Strategiju tržišnog izazivača obično slede kompanije koje su nešto nižeg tržišnog učešća u odnosu na tržišne lidere [5]. U nameri da povećaju svoje tržišno učešće ovakve kompanije preduzimaju odgovarajuće ofanzivne akcije (taktike). Njihov cilj je povećati svoj tržišni značaj na više načina:

- [1] napadom na tržišnog lidera;
- [2] napadom na kompanije sličnog tržišnog učešća koje su u fazi stagnacije poslovnih performansi ili kojima je ugrožena finansijska stabilnost;
- [3] napadom na male i nedovoljno jake lokalne ili regionalne kompanije.

Tržišni izazivači u želji za proširenjem svog tržišnog učešća moraju odabrati i odgovarajuću strategiju napada koju će primenjivati u sudaru sa konkurentskim kompanijama. U praksi se obično preduzima pet tipova strategija napada:

- frontalni napad;
- bočni napad;
- obuhvatni napad;
- zaobilazni napad;
- gerilski napad.



---

Frontalni napad podrazumeva direktan napad na konkurentsku kompaniju oslanjanjem na sopstvene resurse bez korištenja slabe tačke konkurenta. Na primer, ovakav napad može značiti izjednačavanje sa konkurentima u svim poslovnim performansama a onda ostvariti prednost preko prodaje proizvoda i usluga po nižim cenama.

Bočni napad obuhvata korištenje slabih tačaka konkurenata (recimo kroz usmerenost na one tržišne segmente gde konkurent nije u potpunosti prilagodio proizvode i usluge zahtevima klijenata).

Obuhvatni napad potencira kombinovanje elemenata frontalnog i bočnog napada na konkurente.

Zaobilazni napad podrazumeva da tržišni izazivač nastoji da menja pravila igre na tržištu. To može značiti značajnu promenu u proizvodima ili uslugama koje nudi kao i usmerenost na potpuno nova geografska područja na kojima nastupa.

Gerilski napad je karakterističan za male kompanije sa ograničenim resursima koje svojim iznenadnim tržišnim akcijama žele uznemiriti i narušiti stabilnost većim kompanijama te tako doći do većeg tržišnog učešća.

Kada je u pitanju tržište Republike Srpske, strategiju tržišnog izazivača koristi na desetine kompanija srednje veličine koje su po tržišnom učešću iza tržišnih lidera.

### **Strategija tržišnog sledbenika**

Strategiju tržišnog sledbenika slede kompanije koje ne žele previše da poslovno rizikuju te uglavnom prate i kopiraju tržišne poteze tržišnog lidera. Ovakve kompanije se mire sa trenutnim stanjem na tržištu i nastoje da zadrže postojeće tržišno učešće. Kompanije koje deluju kao tržišni sledbenici obično su primarna meta napada kompanija koje deluju kao tržišni izazivači [6].

Strategija tržišnog sledbenika uglavnom obuhvata:

- [1] Responzivnu strategiju – kompanija nastoji sopstvenim inoviranjem da izađe u susret tržišnim potrebama;
- [2] Imitativnu strategiju – kompanija nije usmerena na inovacije već nastoji da imitira konkurenciju (licencirana proizvodnja);
- [3] Defanzivnu strategiju – kompanija prvo imitira konkurenciju a zatim nastoji da vrši modifikacije konkurentskog proizvoda ili usluge;

Glavne prednosti korištenja strategije tržišnog sledbenika jesu veoma nizak tehnološki rizik i mogućnost značajnijeg iskorištavanje slabih tačaka tržišnog lidera [7].

Na tržištu Republike Srpske ovo je najizraženija strategija i koristi je najveći broj preduzeća od lokalnog i regionalnog značaja.

### **Strategija tržišnog tamponera**

Strategija tržišnog tamponera je karakteristična za mala preduzeća koja se orijentišu na mala tržišta (tržišne niše) za koja nisu zainteresovane velike kompanije (tržišni lideri). Kompanije koje slede ovu strategiju obično nastoje da na najefikasniji način zadovolje potrebe klijenata na odabranim tržišnim nišama. Obično se na taj način stvaraju i preduslovi za ostvarivanje visoke marže u poslovanju.

Preduzeća putem strategije tržišnog tamponera nastoje prvo da kreiraju svoju tržišnu nišu a zatim da je adekvatno zaštite te ako je moguće i donekle prošire.

Ključni rizik za preduzeća koja koriste strategiju tržišnog tamponera je da se mogu suočiti sa „presušivanjem“ tržišne niše ili njenim gubitkom usled iznenadnog napada velike kompanije. Zbog toga ovakva preduzeća obično nastoje da imaju više sopstvenih tržišnih niša kako bi sprovele diversifikaciju rizika poslovanja [8].

---

Na tržištu Republike Srpske ovu strategiju koriste uglavnom mala preduzeća na lokalnom nivou (na nivou opština i gradova).

### **Zaključak**

Tržište Republike Srpske je relativno malo ali prilično dinamično. Kompanije bez obzira na veličinu nastoje da utvrde prepoznatljivu marketing strategiju koju će sprovoditi. Primetna je sve veća usmerenost kompanija ka digitalnim kanalima oglašavanja što je u skladu sa tendencijama u savremenom poslovnom svetu. Najveće kompanije koje deluju na tržištu Republike Srpske znatno su se lakše transformisala ka primeni digitalnih marketing strategija. Ipak, sve više se digitalnim marketing strategijama okreću i mala i srednja preduzeća a sve u cilju postizanja neophodne konkurentske prednosti. To je jedan od efikasnih načina za ostvarivanje ciljne profitabilnosti kompanija.

### **Bibliografija**

- [1] Bagarić I., Menadžment informacionih tehnologija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str.34.
- [2] Grković M., Izbor strategije je ključan za velika postignuća, Sveučilište u Mostaru, Mostar, 2012., str.45.
- [3] Milisavljević M., Strategijski marketing, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2010., str.67.
- [4] Milisavljević M., Todorović J., Marketing strategija, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2018., str. 48.
- [5] Philip K., From Products to customers to the Human Spirits, New York, 2010., p.p. 36 – 37.
- [6] Philip K., Kevin L.K., Alexander C., Marketing Management, seventh edition, New York, 2021., p.p. 12 – 13.
- [7] West D., Ford J., Ibrahim E., Strategic Marketing Creating Competitive Advantage, 2 Edition, Oxford University Press, 2010., p.p. 18 – 19.
- [8] West D., Alnawas I., Shatnawi T., Electronic marketing orientation in the Small and Medium-sized Enterprises context, European Business Review, 2018., p.p. 272 - 273.
- [9] Šlogar H.(2021) Relationship between market orientation and innovativeness in companies, International Review, No.3-4, pp. 21-29
- [10] Đuranovi-Perić T., Jovanović D.(2021)Interni marketing u funkciji motivisanosti zaposlenih u zdravstvenoj ustanovi, Akademski pregled , Univerzitet Bijeljina, Vol.IV,No 1, (1-58), str.

**Datum prijema rada:20.10.2022.**

**Datum prihvatanja rada:15.11.2022.**