



# STRATEGIJE MARKETINGA U USLOVIMA KRIZE

## MARKETING STRATEGIES IN CONDITIONS OF CRISIS

**Slobodan Anđelković**

Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, Srbija

**Milorad Perović**

Elektroprivreda Srbije, Beograd, Srbija

**Danijela Ivkov**

Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Novi Sad, Srbija

©MESTE

JEL Category: **H12, M31**

### **Apstrakt**

*Predmet istraživanja u ovom radu odnosi se na prilagođavanje strategije marketinga i osnovnih elemenata marketinga uslovima krize sa ciljem novog pozicioniranja preduzeća da bi se ostvarila konkurentska prednost. Naime, naša epoha se karakteriše iskustvima sa dubokim krizama. Krize preduzeća su: neplanirani i neželjeni procesi; na koje se uslovno može uticati; čiji je ishod ambivalentan i može da znači uništenje ili restituciju (i metamorfozu). Krizni menadžment nudi mogućnost pozitivnog uticaja na krizu, tj. da se iskoristi šansa za promenu ka novom pozicioniranju, da bi se tako savladala kriza ili čak da bi se ostvarila konkurentska prednost. Najvažnija stvar u marketingu, bilo da je u pitanju recesija ili ne, je predvideti u kojem pravcu će se kretati potrošači. Orijentacija na potrošače je ključni aspekt strategije uspešnih preduzeća. Mnogi menadžeri ističu da je stvaranje profita na dugi rok osnovni cilj i motiv za postojanje preduzeća. U radu se ukazuje na izmenjeni, savremeniji pristup menadžmentu koji polazi od toga da profit nije pravi cilj i svrha menadžmenta – on zapravo znači da svi pravi ciljevi i svrhe budu ostvarljivi. Polazi od toga da je prava svrha preduzeća da stvara vrednost za svoje kupce i da kao rezultat toga ostvaruje profit. Pojedini elementi koji se odnose na satisfakciju i lojalnost kupaca, zadržavanje kupaca, profitabilnost kupaca, predstavljaju bitne odrednice marketing odnosa sa kupcima. To se može zapaziti, takođe, iz koncepta lanca vrednosti.*

**Ključne reči:** *strategije marketinga, pozicioniranje proizvoda, menadžment, ekonomsko-finansijska kriza, koncept lanca vrednosti.*

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

**Slobodan Anđelković**

[andjelkovic.dj@gmail.com](mailto:andjelkovic.dj@gmail.com)

### **Abstract**

*The research presented in this paper refers to the adjustment of marketing strategy and basic elements of marketing in conditions of crisis*



*with the aim of company repositioning in order of achieving a competitive advantage. Specifically, our epoch is characterized with experiences of a deep crisis. Company crisis are unplanned and unwanted processes; which can conditionally be affected; whose outcome is ambiguous and could mean the destruction or restitution (and metamorphosis). Crisis management offers the possibility of a positive impact on the crisis, i.e. to use the opportunity for a change towards a new positioning, in order to overcome the crisis or even to achieve a competitive advantage. The most important thing in marketing, is predicting the consumers' orientation, whether it's a recession or not. Customer orientation is a key aspect of the strategy of successful companies. Many managers point out that profit making in the long term is a main goal and motivation for the existence of the company. The paper points to the altered modern approach to management, which assumes that profit is not the real aim and purpose of management - it actually means that all the real aims and objectives are to be achieved. It assumes that the real purpose of the company is creating value for its customers and as a result realized profit. Some elements relating to satisfaction and loyalty, customer retention, customer profitability, are important determinants of customer relationship marketing. This can be seen also from the concept of the value chain.*

**Keywords:** *strategy, marketing, management, economic - financial crisis, the concept of the value chain.*

## 1 UVOD

U preliminarnim istraživanjima u radu ukazuje se na različite aspekte upravljanja marketingom. U tom kontekstu u radu se segmentira i ilustruje upravljanje kao proces planiranja, implementacije i kontrole; upravljanje kao proces odlučivanja; i upravljanje marketingom kao proces upravljanja tražnjom. Isti pristup se koristi u procesu strategijskog marketinga, pomoću kojeg organizacija alocira svoje marketing miks resurse da bi došla do svojih ciljnih tržišta. U tom kontekstu u radu se ukazuje na ključne aspekte proces strategijskog marketinga koji se sastoji iz faze planiranja marketing aktivnosti, faze implementacije planova, i faze kontrole. Planiranje, implementacija i kontrola su osnovni poslovi svih menadžera, a posebno marketing menadžera, zbog mesta i uloge koju ima upravljanje marketing aktivnostima u strategijskom menadžmentu preduzeća. Poslovi su međusobno povezani da bi se pokazalo da je proces marketing menadžmenta kontinualan. Svako preduzeće u uslovima krize sledi set ciljeva zasnovanih na svojoj misiji i domenu posla. Uspešan marketing program u uslovima krize zahteva da menadžer marketinga segmentira tržište firme, identifikuje alternativne marketing mogućnosti, i izvrši izbor ciljnih tržišta.

Predmet istraživanja u ovom radu se odnosi na prilagođavanje strategije marketinga i osnovnih elemenata marketinga u uslovima krize sa ciljem novog pozicioniranja preduzeća da bi se ostvarila

konkurentna prednost. Krize preduzeća su neplanirani i neželjeni procesi na koje se može uticati odgovarajućim poslovnim strategijama. Krizni menadžment nudi mogućnost pozitivnog uticaja na krizu, tj. da se iskoristi šansa za promenu ka novom pozicioniranju preduzeća da bi se tako savladali ili ublažili efekti krize. U uslovima krize, potrošači se nalaze u fokusu istraživanja. U ovom radu se polazi od toga da je prava svrha preduzeća da stvara vrednost za svoje kupce i da kao rezultat toga ostvaruje profit. Shodno tome, u ovom radu se ukazuje da je u uslovima krize, na prvom nivou potrebno u skladu sa rezultatima sprovedenih marketing istraživanja kreirati odgovarajući marketing program. Na drugom nivou neophodno je putem marketinških istraživanja uključiti merenje satisfakcije kupaca, ispitivanje stavova i namera kupaca, analizu imidža brenda. Treći nivo uključuje određena finansijska merenja koje je potrebno integralno posmatrati sa marketinškom analizom uticajnih faktora na poslovne performanse preduzeća. U posebnom delu rada ukazuje na strategije marketinga u kriznim vremenima koje se odnose na povlačenje preduzeća sa slabih tržišta, razmatranje ulaska na nova tržišta, sticanje konkurentskih prednosti i dr. U tom kontekstu ističu se temeljne strategije marketinga u uslovima krize koje se odnose na strategiju proizvoda, strategiju cena, strategiju distribucije i strategiju promocije. Takođe, u radu se ukazuje na tržišno pozicioniranje preduzeća u uslovima krize. Tržišno pozicioniranje zahteva od preduzeća da razvije ideju o tome koju vrstu ponude da učini

ciljnom tržištu u odnosu na ponude konkurenata. Mora se uložiti napor da se vidi šta konkurenti nude kupcima u uslovima krize na ovom tržištu i šta kupci stvarno žele. Na bazi tih istraživanja, preduzeće treba da formuliše odgovarajuću strategiju i odabere konkurentsku poziciju. Istraživanja u radu ukazuju da recesiju treba iskoristiti kao mogućnost za pozicioniranje preduzeća za budući rast.

## 2 STRATEGIJSKI MENADŽMENT I STRATEGIJSKI MARKETING

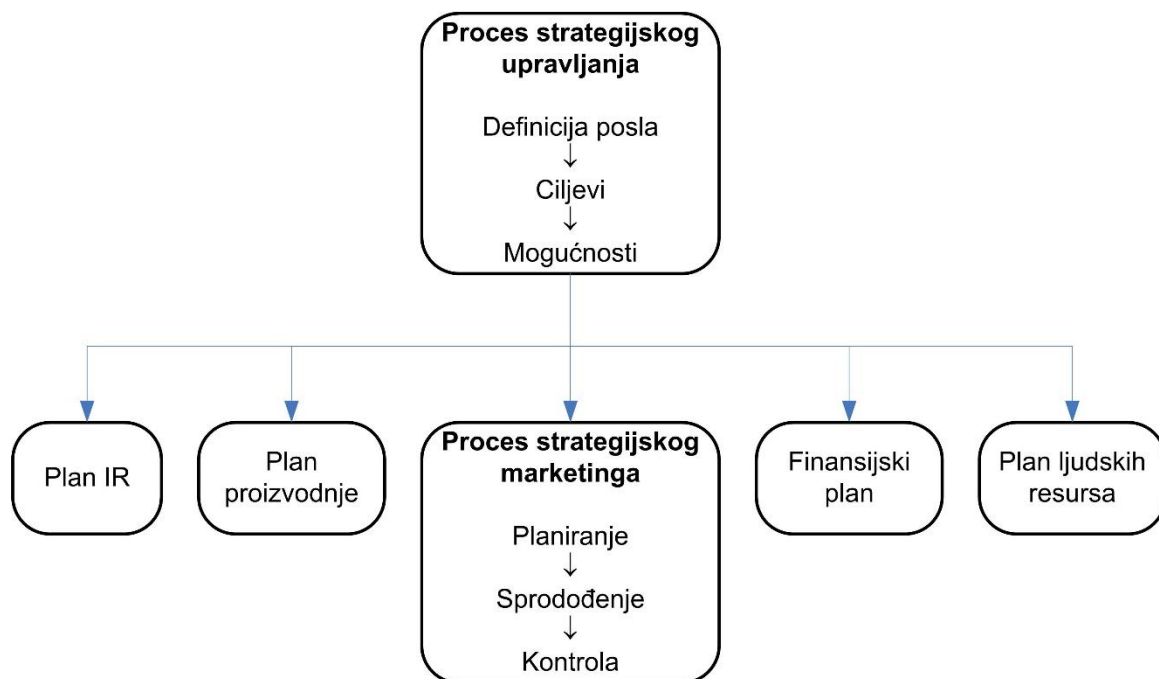
Opšte stanje privrede fluktuiraju, u manjoj ili većoj meri, u svim privredama sveta. Ove promene u opštim privrednim uslovima utiču na ponudu i tražnju, kupovnu moć, spremnost da se kupi, nivo izdataka potrošača i intenzitet konkurentskog ponašanja. Fluktuacije u privredi slede faze privrednog ciklusa koje se odnose na: prosperitet, recesija, depresija i oživljavanje ili oporavak. Sa aspekta predmeta istraživanja u ovom radu posebno su karakteristične faze koje se odnose na recesiju i depresiju. Mada su opšti ekonomski uslovi uglavnom funkcija privrednog ciklusa, njihovi efekti mogu biti komplikovani ostalim faktorima, kao što su inflacija i nestašica resursa. Recesija je manje optimistička faza privrednog ciklusa, period tokom kojeg preduzeća smanjuju proizvodnju, nezaposlenost raste a opada opšta kupovna moć. Zbog smanjene kupovne moći, mnogi potrošači postaju više cenovno osetljivi. Stručnjaci za marketing treba da razmotre revidiranje njihovih marketing aktivnosti tokom recesionog perioda. Depresija je period u kojem postoji ekstremno visoka nezaposlenost, zarade i kupovna moć su vrlo niski, ukupno raspoloživi dohodak je na minimumu, a potrošačima nedostaje poverenje u ekonomiju. Depresija pokazuje iste simptome kao recesija, ali intenzivnije. Država deluje anti depresivnim merama da bi je izbegla. Tu su uključeni poreski podsticaji, kontrola novca u opticaju i promene u državnom budžetu. Oporavak je faza privrednog ciklusa u kojoj se privreda kreće od recesije ka prosperitetu. Tokom ovog perioda počinje da opada visoka stopa nezaposlenosti, povećava se ukupno raspoloživi dohodak, vraća se spremnost za potrošnju, raste spremnost i sposobnost za kupovinu, i preduzeća i pojedinci imaju više poverenja u privredu. U fazi oporavka, ljudi iz marketinga treba da zadrže što je moguće više

fleksibilnosti u njihovim strategijama marketinga, kako bi bili sposobni da obave nužna prilagođavanja kako se privreda kreće od recesije ka prosperitetu (Levitt, 1960); (Anđelković, 2008, p. 21).

Proces strategijskog menadžmenta sastavljen je od nekoliko glavnih komponenata, kako to prikazuje slika 1. Proces počinje sa identifikovanjem misije i strategijskih ciljeva organizacije. Proces takođe uključuje analizu konkurentne situacije, uzimajući u razmatranje kako eksternu sredinu, tako i relevantne faktore organizacije. Kada je situacija pažljivo analizirana, menadžeri mogu da počnu da razvijaju, ili formulišu, različite strategije koje se mogu koristiti za ostvarivanje strategijskih ciljeva. Deo procesa strategijskog menadžmenta koji obuhvata identifikovanje misije i strategijskih ciljeva, sprovođenje konkurentne analize, formulisanje specifičnih strategija često se označava kao formulisanje strategije. Nasuprot, deo procesa strategijskog menadžmenta koji se odnosi na sprovođenje strategijskog plana i kontrole poznat je kao sprovođenje ili implementacija strategije. Implementacija strategije sve više dobija na značaju kao poseban deo procesa strategijskog menadžmenta zbog toga što čak i najbolje formulisana strategija mora biti uspešno sprovedena da bi ostvarila strategijske ciljeve. Mnoga preduzeća razvijaju strategiju na tri različita nivoa: nivou preduzeća kao celine, nivou strategijskih poslovnih jedinica (SPJ), i nivou poslovnih funkcija (Milisavljević, 1997). Strategija na nivou preduzeća kao celine ukazuje kojim poslovima će se baviti preduzeće, kako će se koordinirati strategije tih poslova da bi se pojačala konkurentna pozicija i kako će se alocirati sredstva između tih poslova. Na nivou preduzeća u fokusu je veličina i širina portfolija poslovanja - koliko poslovnih područja organizacija treba da pokriva i koji je stepen angažovanosti na njima. Strategija na nivou SPJ se koncentriše na najbolja sredstva konkurisanja u određenom poslu uz istovremeno nužnu podršku strategiji na višem nivou. Kada se organizacija sastoji samo od jednog posla, strategije na nivou organizacije kao celine i na nivou SPJ su u suštini iste. Na nivou pojedinih SPJ u fokusu su segmenti proizvod/tržište koje pokrivaju i praćenje životnog ciklusa pojedinih proizvoda u proizvodnom programu. Akcenat je na obezbeđenju sinergije

među poslovnim funkcijama. Strategija na funkcionalnom nivou se usmerava na plan akcije za upravljanje određenim funkcionalnim područjem na način koji podržava strategiju na nivou SPJ. Na nivou marketinga kao poslovne funkcije u fokusu je prilagođavanje ponude (marketing miksa) pojedinim ciljnim tržišnim segmentima shodno pozicioniranju proizvoda/usluga na njima (Drucker, 1974, pp. 443-444). Marketing igra ulogu na svakom nivou. Na nivou organizacije kao celine, marketing pomaže najvišem rukovodstvu da odluči o misiji preduzeća, mogućnostima, strategiji rasta, poslovnom portfoliju. Politika utvrđena na najvišem nivou određuje okvir za formulisanje strategije u svakoj SPJ. Konačno, rukovodioci svakog proizvoda i/ili tržišta u okviru svake SPJ formulišu svoju marketing strategiju u okviru politika i ograničenja formulisanih na višim nivoima. Proces strategijskog menadžmenta obuhvata korake koji se preduzimaju na nivou organizacije kao celine i nivoima SPJ da bi se formulisala dugoročna generalna strategija za opstanak i rast. Nasuprot, proces strategijskog marketinga obuhvata korake koji se preduzimaju

na nivou proizvoda i/ili tržišta za alociranje marketing resursa na održive marketing pozicije i programe. Proces strategijskog marketinga se odvija u okviru šireg procesa strategijskog menadžmenta preduzeća. Ključni koraci u svakom od ova dva procesa prikazani su na slici 1. Kao što se sa slike vidi, na nivou organizacije kao celine prvo se definiše njena sveukupna svrha i misija. Ova misija se onda pretvara u detaljan set podržavajućih ciljeva, koji usmeravaju celo preduzeće. Zatim se donosi odluka o portfoliju poslova i proizvoda i alokaciji resursa za podršku svakoj SPJ ili proizvodu. Svaka SPJ i svaki nivo proizvoda u okviru SPJ, mora u stvari razviti detaljnije plan marketinga i druge funkcionalne planove, koji podržavaju plan na nivou preduzeća. U suštini proces planiranja se gradi na misiji preduzeća, svrsi ili fundamentalnom razlogu postojanja preduzeća. Uspešan iskaz o misiji pre se usmerava na tržište nego na proizvod. Iskaz o misiji treba da definiše domen(e) poslovanja u kojem će organizacija da obavlja svoju delatnost. Domen poslovanja se može definisati prema proizvodima, tehnologijama, grupama kupaca, potrebama kupaca ili njihovoj kombinaciji.



Slika 1 Faze u procesima strategijskog menadžmenta i strategijskog marketinga

Izvor: (Kotler & Armstrong, 1996, p. 34) u: (Anđelković, 2008).

Organizacije su obično definisale svoje domene poslovanja prema proizvodima. U novije vreme sve je veći broj organizacija koje svoj posao

definišu prema grupi proizvoda ili prema problemima kupaca.

Neki teoretičari biznisa (Ohmae, 1982) ističu "tri strateška K" - kupci, konkurenti i sama kompanija, međusobno povezani u "strateški trougao" utvrđuju osnovni karakter poslovne organizacije, koja se može posmatrati i sa aspekta recesije. Ova definicija utiče na izgled za rast preduzeća putem utvrđivanja smernica u svetlu potreba kupaca, akcija konkurenata, resursa organizacije i promena faktora sredine. Levitt (1960) je izneo tvrdnju da su tržišne definicije posla superiornije u odnosu na definicije prema proizvodu ili tehnologiji. Tvrdio je da se posao mora posmatrati kao proces zadovoljavanja kupaca, a ne kao proces proizvodnje dobara. Njegov glavni argument je da su proizvodi i tehnologije prolazni, konačno zastarevaju, dok bazične tržišne potrebe mogu trajati večno. Tržišno orijentisan iskaz o misiji definiše posao prema servisiranju određene grupe kupaca ili potreba (Anđelković, 2008). U novije vreme, ključno obeležje iskaza o misiji je pre eksterni nego interni fokus. Drugim rečima, iskaz o misiji treba da se fokusira na generičke potrebe koje organizacija nastoji da zadovolji (eksterni fokus), a ne na fizički proizvod/uslugu koje organizacija sada nudi (interni fokus). To je jasno izrazio Drucker, kada kaže da posao nije definisan imenom kompanije, statutom. On je definisan željom koju kupac zadovoljava kada kupuje proizvod ili uslugu. Misije su najbolje kada su vođene vizijom. Identifikovano je nekoliko različitih ciljeva koje preduzeće može da sledi (Berkowitz, Kerin, Hartley, & Rudelius, 1994, pp. 37-38): To su dobit, prihod od prodaje, tržišno učešće i opstanak. Sa aspekta predmeta istraživanja u ovom radu posebno je značajno ostvarivanje što većeg tržišnog učešća koje će obezbediti opstanak preduzeća. Firma treba da odabere da zadrži ili poveća svoje tržišno učešće, ponekad na račun veće dobiti ako je u pitanju opstanaka na tržištu ili grani. U uslovima krize kada se preduzeće bori za opstanak, preduzeće će odabrati sigurnu akciju sa razumnom isplatom umesto akcije sa velikim prinosom, koja može da ugrozi njenu budućnost. Ona mora preživeti danas da bi sutra bila u poslu. "Preduzeće normalno nastoji da, pre svega, obezbedi opstanak na tržištu. Jednom, kada je opstanak obezbeđen, preduzeće želi da obezbedi svoju poziciju na tržištu. To uključuje eventualnu ekspanziju na nova tržišta ili veći obim prodaje na postojećem tržištu. Posle opstanaka i bezbednosti, preduzeće nastoji da obezbedi i svoj prestiž na tržištu. To se

ogleda najčešće u lojalnosti potrošača marki proizvoda preduzeća i uvažavanju od strane konkurentskih preduzeća" (Berkowitz, Kerin, Hartley, & Rudelius, 1994). Svi pristupi planiranju uključuju postupke prema pomenutom autoru, da se nađu odgovori na sledeća ključna pitanja:

1. Gde smo bili, gde smo sada i gde smo krenuli sa našim postojećim planovima?
2. Kuda želimo da idemo?
3. Kako alociramo svoje resurse da bi smo došli tamo kuda želimo da dođemo?
4. Kako pretvaramo naše planove u akcije?
5. Kako uporediti naše rezultate sa našim planovima i uraditi korekcije koje zahtevaju nove planove i akcije?

Isti pristup se koristi u procesu strategijskog marketinga, pomoću kojeg organizacija alocira svoje marketing miks resurse da bi došla do svojih ciljnih tržišta. Proces strategijskog marketinga se sastoji iz tri faze:

1. faze planiranja marketing aktivnosti,
2. faze implementacije planova, i
3. faze kontrole.

Planiranje, implementacija i kontrola su osnovni poslovi svih menadžera, a posebno marketing menadžera, zbog mesta i uloge koju ima upravljanje marketing aktivnostima u strategijskom menadžmentu preduzeća. Poslovi su međusobno povezani da bi se pokazalo da je proces marketing menadžmenta kontinualan. Sama faza planiranja marketing aktivnosti se dalje može raščlaniti na tri podfaze ili koraka: analiza situacije, utvrđivanje ciljeva i program marketinga.

Postoje dva koraka u analizi situacije procesa strategijskog marketinga:

1. utvrđivanje gde je firma bila i gde je sada, i
2. projektovanje kuda će firma stići sa postojećim planovima (Anđelković, 2008).

U tom kontekstu je bitno u uslovima krize utvrditi konkurentsku poziciju proizvoda firme u odnosu na druga preduzeća koja se bave istim poslom. Sa aspekta krize je bitna i faza koja se odnosi na analizu situacije. Analiza situacije se može podeliti na: 1. eksternu analizu, i 2. internu analizu.

Eksterna analiza uključuje ispitivanje relevantnih elemenata koji su eksterni za organizaciju. Jedan od rezultata eksterne analize je identifikacija i razumevanje kako sadašnjih tako i potencijalnih mogućnosti i pretnji sa kojima se suočava organizacija. Mogućnost ili povoljna prilika je trend

ili događaj koji može dovesti do značajne promene nabolje u prodaji i dobiti, pod pretpostavkom odgovarajućeg strategijskog reagovanja. Pretnja je trend ili događaj koji će rezultirati, u odsustvu strategijskog reagovanja, u značajnom smanjenju tekuće prodaje i dobiti. Kada firma sazna gde se sada nalazi sa njenim sadašnjim proizvodima i tržištima, ona mora da projektuje buduću prodaju i dobit na bazi njenog postojećeg plana. To zahteva da firma proceni uticaj internih i eksternih faktora na njene proizvode. I jedni i drugi mogu da ograniče ili pojačaju dobre prilike koje treba iskoristiti. Svaka organizacija sledi set ciljeva zasnovanih na svojoj misiji i domenu posla. U uslovima krize preduzeće mora tragati za novim mogućnostima ili povoljnim prilikama sistematski. Mnoge organizacije nalaze nove ideje jednostavno osluškajući i posmatrajući promene na tržištu. Do mnogih ideja može se doći korišćenjem neformalnih metoda. Neke organizacije koriste formalne metode identifikacije tržišnih mogućnosti.

U uslovima krize, posebno je važno pitanje tržišnog pozicioniranja. Tržišno pozicioniranje zahteva od firme da razvije ideju o tome koju vrstu ponude da učini ciljnom tržištu u odnosu na ponude konkurenata. Mora se uložiti napor da se vidi šta konkurenti nude kupcima na ovom tržištu i šta kupci stvarno žele. Na bazi tih nalaza, preduzeće je spremno da odabere konkurentsku poziciju. Preduzeće može pokušati na razne načine da ostvari željenu poziciju na tržištu, ali je tržište to koje konačno odlučuje koju će poziciju preduzeće da zauzme. Kada ste jednom shvatili moć pozicioniranja, sigurno ćete želeći da počnete sa formulisanjem vaše strategije marketinga odabiranjem pozicije koju treba da zauzmete u uslovima krize. Preduzeće bira poziciju koju želi da zauzme i onda kreće da razvija marketing miks koji će mu pomoći da ostvari tu poziciju. Izbor odgovarajuće marketing programa je ključni element uspeha preduzeća u uslovima krize. Izbor ciljnih tržišta u uslovima krize kao aspekt procesa strategijskog marketinga uključuje:

1. razvoj odgovarajućeg marketing miksa, i
2. formiranje budžeta.

Kada se preduzeće jednom odluči o njegovoj strategiji pozicioniranja, spremno je da počne sa planiranjem detalja marketing miksa. Marketing miks je jedan od glavnih koncepata u modernom marketingu. Kotler (Kotler & Armstrong, 1996) ga

definiše kao "skup kontrolišućih taktičkih marketing sredstava koja firma kombinuje da bi izazvala reakciju koju želi na ciljnom tržištu. Marketing miks se sastoji od svega što firma može da uradi da utiče na tražnju za svojim proizvodom." On je rezultat napora preduzeća da izađe u susret potrebama kupaca, to je ono što kupac dobija od preduzeća.

U prethodnom delu izlaganja istražili smo ulogu menadžera marketinga u formulisanju strategijskih odluka za ostvarivanje rentabilnog sklada između marketing miksa i ciljnih tržišta. Međutim, strategijske odluke se nikada ne donose u vakumu. Na njih utiču snage iz eksternog okruženja. Menadžer ima malu ili nikakvu kontrolu nad ovim faktorima: oni su van njegove direktne kontrole i najviše što može da učini je da shvati njihovu prirodu, predvidi njihov pravac, intenzitet i odgovori na njih manipulisanjem varijablama marketing miksa. Da bi se bolje razumelo marketing okruženje, uspešne firme treba kontinualno da ocenjuju sve faktore okruženja, najpre prikupljajući podatke a onda analizirajući tržišne informacije. Cilj je da se shvati kako različiti faktori utiču na proizvod, cenu, distribuciju i promociju. Praćenje promena u sredini pomaže da se tačno odredi položaj pojavljujućih mogućnosti kao što su rast tržišta i neispunjenih tržišnih potreba. I obrnuto ako vaši prodavci ne uspevaju da održe korak sa promenama u sredini rizikuju da izgube unosne tržišne mogućnosti. Mogu čak da izgube njihovo mesto na tržištu, ako konkurenti identifikuju iste mogućnosti i uvedu proizvode koji koriste te mogućnosti. U najgorem slučaju, preduzeće koje nije svesno tih promena biće istisnuto sa tržišta. Stoga ljudi iz marketinga moraju biti svesni ključnih snaga okruženja koje utiču na tržišne mogućnosti, sposobnosti i resurse firme. Marketing okruženje preduzeća, šire posmatrano, obuhvata sve one faktore koji mogu direktno ili indirektno da utiču na preduzeće. Marketing okruženje predstavlja skup nekontrolisanih snaga kojima preduzeće mora da prilagodi svoj marketing miks. Prema (Kotler & Armstrong, 1996), marketing okruženje preduzeća se sastoji od aktera i snaga koji su eksterni za funkciju marketing menadžmenta firme i koji utiču na njegovu sposobnost da razvije i održi uspešne odnose sa njegovim ciljnim kupcima. Sa aspekta definisanja strategija za prevazilaženje krize važno je posmatrati i mikro okruženje preduzeća.

Mikro okruženje preduzeća se sastoji od aktera u neposrednom okruženju preduzeća koji utiču na njegovu sposobnost da opslužuje svoje kupce. Drugim rečima, mikro okruženje preduzeća čine sva ostala preduzeća sa kojima je ono poslovno povezano u cilju ispunjavanja svog osnovnog zadatka. Perma Kotler (1988), lanac dobavljač - kompanija - marketing posrednici - kupci predstavlja suštinu marketing sistema preduzeća. Uspeh jednog preduzeća na tržištu u direktnoj vezi sa stabilnošću, pouzdanošću i kvalitetom odnosa u navedenom lancu. Zajednički imenitelj marketing strategija u uslovima krize je kupac odnosno potrošač. U tom kontekstu, u uslovima krize potrebno je imati novi pristup koji bi se zasnivao na konceptu marketinga savremenog potrošača koji se može primeniti ne samo u uslove koje karakteriše privredni rast. Koncept savremenog potrošača zasniva se na mogućnostima stvaranja veće vrednosti za potrošača. Na taj način naša ponuda se može razlikovati u odnosu na konkurentsku. Zbog značaja upravljanja odnosima sa potrošačima u uslovima krize, smatramo neophodnom u daljim izlaganjima ukazati na koncept savremenog pristupa u marketingu na kome bi se zasnivalo i definisanju strategija na kome bi se zasnivalo i definisanje strategija u uslovima krize.

### **3 STVARANJE VREDNOSTI ZA POTROŠAČA**

Tržište ne čine samo ljudi, već i njihova kupovna moć i spremnost da novac potroše na kupovinu roba/usluga. Ukupna kupovna moć je funkcija sadašnjeg dohotka, cena, ušteda i raspoloživosti kredita. Otuda glavni ekonomski elementi marketing sredine, uključujući privredne cikluse, su potrošačev dohodak i njegova spremnost da ga koristi. Ove ekonomske faktore preduzeće ne može da kontroliše, ali oni sigurno imaju uticaj na njegovo poslovanje. Ono na šta bi preduzeće moglo da utiče u uslovima krize, to je da se prilagodi uslovima tržišta i u tom kontekstu u okviru koncepta savremenog marketinga kreira što veću vrednost za potrošače. Potrošači bi u funkciji sadašnjeg dohotka kojim raspolažu i cena trebalo da dobiju vrednost koja bi zadovoljila njihovu satisfakciju. Na taj način bi oni imali i veću lojalnost prema preduzećima koja primenjuju ovakav koncept marketinga. Marketing savremenog potrošača predstavlja novi pristup

tržišno orijentisanih preduzeća, Novi koncept se bitno razlikuje od klasičnog pristupa. Reč je o poslovnom pristupu čiji se osnovni cilj ogleda u stvaranju održive konkurentske prednosti preduzeća kroz proces stvaranja i pružanja vrednosti potrošačima, što je posebno važno u uslovima krize. Da bi se efikasno implementirao navedeni marketing pristup neophodno je da firma poseduje inovativnost i sposobnost razumevanja potrošača. Definisanje vrednosti je prvi korak koncepta marketinga savremenog potrošača koji je fokusiran ka identifikaciji i stvaranju vrednosti za potrošača. Identifikovanje potreba je karika koja spaja preduzeće i savremenog potrošača na način koji obezbeđuje održivu konkurentsku prednost. U tom kontekstu je bitna satisfakcija potrošača kroz uočavanje potrošačkih potreba i želja. Kreiranje vrednosti je drugi korak koncepta marketinga savremenog potrošača. Ključ efikasnog procesa stvaranja vrednosti na tržištu predstavlja identifikacija organizacionih resursa stvaranja vrednosti u koje možemo ubrojati zaposlene, tehnološki napredak i kapital. Raspoloživost ovih resursa presudno utiče na zadovoljenje potreba potrošača i ostvarivanje profita. Temelj ovog procesa čine inovacije. U modelu marketinga savremenog potrošača, inovacije predstavljaju osnovni izvor pružanja prave vrednosti potrošačima. U mnogim organizacijama inovacije se posmatraju odvojeno od marketing sektora. Međutim, marketing savremenog potrošača upravo povezuje inovacije i marketing u jedinstvenu celinu, smatrajući ih ključnim elementima zadovoljenja savremenog potrošača. Inovacije i marketing se ne smeju sprovoditi odvojeno, već moraju predstavljati integralni deo poslovne strategije preduzeća posebno u uslovima krize.

Postoji veći broj komponenata koje imaju značajan uticaj u stvaranju vrednosti za kupca, posebno u uslovima krize. Najvažniji elementi odnose se na razvoj novih proizvoda, stvaranje snažnog brenda, pozicioniranje proizvoda i formiranje adekvatnih cena proizvoda. Međutim, najveći značaj pri stvaranju vrednosti za kupca odnosi se na inovacije, zato što inovacije predstavljaju bazu za uspešnu primenu ostalih elemenata koji utiču na stvaranje vrednosti za kupca. Prednost prvog ulaska na tržište u uslovima recesije se može održati samo ukoliko konkurenti nisu u stanju da razviju nove, efikasnije

proizvode, ili da imitiraju postojeće inovacije. Inovacije se ne smeju posmatrati kao serije individualnih projekata, već kao kontinuirano istraživanje mogućnosti poboljšanja poslovnih rezultata. Inovacije su izvor organizacionog rasta preduzeća. One mogu dovesti do stvaranja jakih brendova na kojima se gradi lojalnost potrošača. Inovacije mogu poticati kako iz sektora za istraživanje i razvoj, tako i sa samog tržišta. Mnoga preduzeća slede procesno-orijentisan pristup stvaranju inovacija, dok druga preduzeća prikupljaju ideje za inovacije istraživanjem stavova svojih potrošača. Menadžerska razmišljanja se upravo kreću između ova dva suprotna pristupa. Koncept marketinga savremenog potrošača smatra da se ova dva pristupa ne smeju sagledavati odvojeno, već se moraju istovremeno koristiti i međusobno dopunjavati kako bi se efikasno zadovoljile potrebe potrošača.

U uslovima krize je poželjno proširenje postojeće linije proizvoda a ne stvaranje novih linija na bazi novih inovacija. Proširivanje postojeće linije proizvoda se može svrstati u inovaciju srednjeg stepena rizika. Uobičajena strategija u kreiranju veće vrednosti potrošačima se zasniva na nuđenju šireg izbora proizvoda. Najviši nivo rizika nose inovacije koje su nove i za kompaniju i za potrošače. Uspešne inovacije iz ove grupe se obično kreiraju primenom novih tehnologija. One su takođe poznate kao diskontinualne inovacije. Izuzetno su skupe, zbog čega je i izražen visok rizik njihovog uspeha na tržištu. Brend proizvoda takođe igra važnu ulogu u procesu stvaranja vrednosti za kupca u uslovima krize. U početku je robna marka predstavljala jednostavno način identifikacije proizvoda ili proizvođača. Međutim sa razvojem savremene marketing orijentacije marka je dobila jedno novo značenje. Danas se o robnoj marki razmišlja kao o entitetu potrošača, koji mu obezbeđuje miks racionalnih i društvenih vrednosti. Potrošači upravo investiraju u marku i njenu vrednost, a ne kompanije. Uspeh marke na tržištu zavisi pre svega od razumevanja stavova potrošača. Istraživanje stavova potrošača je preduslov stvaranja i opstanka uspešnih marki proizvoda. Važno je da preduzeća shvate način na koji se brend može izgraditi. U periodu proizvodne i prodajne orijentacije smatralo se da se kvalitetna marka proizvoda može izgraditi isključivo kroz aktivnosti tržišnog komuniciranja, pre svega advertajzingom. Danas se smatra da

brojni faktori utiču na stvaranje jakih brendova, kao što su partnerske alijanse ili personal preduzeća.

Važan faktor kreiranja vrednosti za potrošača je i pozicioniranje proizvoda. Ponuđači proizvoda i usluga pokušavaju diferencirati svoj proizvodni program naglašavanjem karakteristika za koja smatraju da će bolje ispuniti potrebe potrošača u odnosu na konkurentske proizvode. Isti se proizvod za različite tržišne segmente može pozicionirati na različite načine. Takođe, cena kao indikator vrednosti i kvaliteta ima veoma važnu ulogu u procesu stvaranja vrednosti za potrošača u uslovima krize. Cena proizvoda ili usluge može značajno uticati na pozicioniranje brenda. Ona je važan izvor konkurentske prednosti preduzeća. Takođe i povećanje profitabilnosti se može postići odgovarajućom strategijom cena, sniženjem troškova ili povećanjem obima prodaje. Za preduzeće je veoma bitno da kreira odgovarajuću strategiju cena u uslovima krize. Ona uključuje troškove, ciljeve, ograničenja, strategiju niskih ili srednjih cena, konkurentske strategije cena i istraživanje potrošača. Rezultat procesa donošenja odluka o cenama u velikoj meri utiče na rezultate poslovanja preduzeća u uslovima krize.

Tržišno komuniciranje je nužan, ali ne i dovoljan uslov pružanja vrednosti potrošačima. Nakon upoznavanja potrošača sa proizvodom koji firma nudi, potrebno je usmeriti marketing napore ka prodaji datog proizvoda. Marketing orijentacija ne podrazumeva jednostavnu prodaju proizvoda potrošačima, već uspostavljanje dobrih dugoročnih odnosa sa njima. S tim ciljem potrebno je da preduzeće razvije odgovarajuću strategiju pružanja usluga potrošačima, što je posebno karakteristično za uslove recesije. Primena ove strategije podrazumeva ne samo odnose koji su povezani sa transakcijama kupaca, već takođe pružanje usluga i posle prodaje proizvoda. Na taj način kada je reč o potrošačima, preduzeće nije orijentisano samo na tekuće transakcije, već i na stvaranje baze lojalnih kupaca. Pružanje vrednosti potrošačima kao finalni korak koncepta marketinga savremenog potrošača jasno nam ukazuje na činjenicu da su tržišno komuniciranje i marketing usluga dve nezaobilazne aktivnosti svakog marketinški orijentisanog preduzeća. Kvalitet sprovođenja ovih aktivnosti je jedan od ključnih faktora poverenja i stvaranja lojalne baze kupaca. Zato se definisanje, kreiranje i pružanje

vrednosti moraju inkorporirati u jedinstvenu celinu, jer samo spoj ovih elemenata čini temelj zdravog razvoja savremenog marketinškog koncepta preduzeća.

Gupta i Lehmann (2006, pp. 154-155), ukazuju na koncept lanca vrednosti, koji obuhvata prevashodno marketinške aktivnosti putem kojih se pokušava stvoriti vrednost za kupce. Ilustracija koncepta ukazuje da se lanac vrednosti sastoji iz 5 nivoa. Na najnižem, prvom nivou, potrebno je u skladu sa rezultatima sprovedenih marketing istraživanja kreirati odgovarajući marketing program koji uključuje instrumente marketing miksa i odgovarajuće programe lojalnosti. Na drugom nivou neophodno je putem marketinških istraživanja uključiti merenje satisfakcije kupaca, ispitivanje stavova i namera kupaca, analiza imidža brenda. Treći nivo uključuje određena finansijska merenja koja se, između ostalih merenja, moraju uključiti u sadržaj rada marketing istraživanja. Ovde se pre svega misli na izračunavanje troškova akvizicije, tj. pridobijanja kupaca i na merenje stope zadržavanja kupaca, odnosno da će kupci ponovo kupovati u tom preduzeću. Kao rezultat primene određenog marketing programa i obavljenih merenja javlja se vrednost za kupca (nivo IV). Na kraju, na vrhu lanca procenjuje se vrednost kompanije koja prvenstveno zavisi od stepena satisfakcije kupaca i kvaliteta isporučene vrednosti za kupce.

Upravljanje odnosima sa kupcima je jedan od najkritičnijih upravljačkih procesa. Implementacija ovog upravljačkog procesa omogućava preduzeću da na razuman i sistematski način pristupi izgradnji odnosa sa kupcima, posebno u uslovima recesije. U okviru ovog procesa primenjuju se različiti postupci, tehnike i metode za merenje performansi kapitala kupaca, pomoću kojih se prati sposobnost preduzeća da razvije odgovarajuće i bliske odnose sa kupcima u uslovima krize, da stekne njihovu lojalnost i da poveća stepen njihove satisfakcije. Informacije koje se dobijaju na ovaj način služe preduzeću da utvrdi doprinos koji njegove aktivnosti usmerene ka povećanju satisfakcije kupaca imaju na unapređenje procesa stvaranja vrednosti kao i na uvećanje vrednosti samog preduzeća (Ivkov & Andelković, 2013, pp. 1-62; 243). David Packard, suosnivač kompanije Hewlett-Packard, rekao je: "Profit nije pravi cilj i svrha menadžmenta – on zapravo znači da svi pravi ciljevi i svrhe budu

ostvarljivi". Prema njegovoj viziji, prava svrha preduzeća jeste da stvara vrednost za svoje kupce i da kao rezultat toga ostvaruje profit (Kothari & Barone, 2012, p. 269).

Kompanija primenjuje model Balanced Scorecard da bi uvela nove strategije poslovanja koje bi je transformisale u kompaniju sa ponudom širokog asortimana proizvoda/usluga namenjenih različitim segmentima potrošača na tržištu. U tom kontekstu uobičajeno se pristupa dvema strategijama (Renko, 2000): strategiji rasta prihoda, i strategiji privlačenja i zadržavanja kupaca putem asortimana proizvoda/usluga. U uslovima recesije posebno je važna strategija strategiji privlačenja i zadržavanja kupaca putem asortimana proizvoda ili usluge. U tom slučaju, model Balanced Scorecard treba prilagoditi navedenoj strategiji i u tom kontekstu ga „uskладiti“ sa merilima performansi i ciljevima četiri nivoa poslovanja (nivo finansijske perspektive, perspektive kupaca, internih procesa i učenja i razvoja). Na finansijskom nivou poslovanja postavljaju se ciljevi izvora prihoda u uslovima recesije prilagođavanjem ili proširenjem asortimana proizvoda i usluga.

Da bi mogla ostvariti proširenje asortimana i prilagođeni rast prihoda u uslovima krize, kompanija mora identifikovati segmente tržišta za koje se ti proizvodi/usluge kreiraju. Posle identifikacije i orijentacije na ciljne segmente sledi postavljanje ciljeva i određivanje merila performansi koja će služiti za ocenu njihove realizacije. Prema Kaplanu i Nortonu (2003) u prvu grupu svrstavaju se: merila tržišnog učešća; merila zadržavanja postojećih potrošača; merila sticanja novih potrošača; merila satisfakcije potrošača; merila profitabilnosti potrošača. Drugu grupu čine sledeća merila performansi (Kaplan & Norton, 2003): obeležja proizvoda/usluga; odnos sa potrošačima. Reč je o pokazateljima koji opredeljuju satisfakciju potrošača i veće tržišno učešće. Za preduzeća koja posmatraju perspektivu kupaca shodno konceptu Balanced Scorecard, „je karakteristično da se proces stvaranja vrednosti ne postavlja na osnovu tradicionalne formule gde on počinje inputom i završava se autputom“ (Komnenić & Lukić, 2010). U istraživanju satisfakcije i lojalnosti potrošača, input za stvaranje autputa, dolazi i od kupaca odnosno iz interakcije sa kupcima koje preduzeće vidi kao partnere. Tako, preduzeće proširuje svoje

znanje i kompetencije i uvećava kvalitet svojih inputa. Ovo ukazuje na to da kada preduzeće stvori superiornu vrednost za kupca shodno izraženoj satisfakciji, ono istovremeno generiše znanje iz svog outputa usmereno na stvaranje vrednosti za kupca. „Zato ovakav pristup stvaranju vrednosti omogućava da se istovremeno uvećava i sama vrednost inputa preduzeća. Ovakva perspektiva stvaranja vrednosti zasnovana je na ideji o uzajamnoj razmeni znanja, koja automatski vodi ka stvaranju veće vrednosti za obe strane“ (Komnenić & Lukić, 2010).

Ovakav pristup preduzeća, orijentisan na perspektivu kupaca shodno postavljenim ciljevima i definisanim merilima prema modelu Balanced Scorecard, znači da je njegov sistem poslovanja osmišljen oko jedne središnje tačke - stvaranje što veće vrednosti za svoje kupce. Iz godišnjeg finansijskog izveštaja maloprodajne kompanije Metro Group jasno proizilazi konstatacija da dodata ekonomska vrednost (kao osnovno merilo koje se koristi u finansijskoj perspektivi) „odražava postavljene finansijske ciljeve kompanije, sa nastojanjem da se poboljša poslovanje, sa postojećim i novim potrošačima.“ Perspektiva stvaranja ovakvog odnosa povezanosti se može ostvariti identifikacijom zahteva kupaca i kreiranjem kvalitetnih marketinških programa za povećanje njihove satisfakcije i lojalnosti. Iz ovoga proizilazi da „ovakva preduzeća jasno shvataju ekonomski efekat između doslednog proizvođenja superiorne vrednosti za kupca i dugoročnog profita“ (Kaplan & Norton, 2003). Usvajajući ovakav pristup ova preduzeća se vrlo jasno i dugoročno distanciraju od svojih konkurenata u uslovima recesije. U navedenom smislu upravljanje odnosima sa kupcima je jedan od najkritičnijih upravljačkih procesa. Implementacija ovog procesa omogućava preduzeću da na sistemski način pristupi izgradnji odnosa sa kupcima. U okviru ovog procesa primenjuju se u empirijskim istraživanjima, prilagođeni softverski programi i paketi pomoću kojih se određenim metodama i tehnikama analize za merenje performansi kupaca, prati sposobnost preduzeća da razvije bliske i dugoročne odnose sa kupcima, da stekne njihovu lojalnost i da poveća stepen njihove satisfakcije. U tom kontekstu, na bazi informacija dobijenih pomoću postupaka i metoda merenja satisfakcije i lojalnosti kupaca, mogu se preduzeti određene promene ključnih strategija

upravljanja kupcima, kao što su alokacija resursa i nivo usluga, formirane cena, brend proizvoda ili usluge, a sve u funkciji povećanja ukupnih performansi preduzeća.

## 4 ZAKLJUČAK

Krize preduzeća su neplanirani i neželjeni procesi na koje se može uticati odgovarajućim poslovnim strategijama. Krizni menadžment nudi mogućnost pozitivnog uticaja na krizu, tj. da se iskoristi šansa za promenu ka novom pozicioniranju preduzeća da bi se tako savladali ili ublažili efekti kriza. U tom kontekstu neophodan je integralni pristup kriznog menadžmenta i strategija marketinga. Krizni menadžment nudi mogućnost pozitivnog uticaja na krizu, tj. da se iskoristi šansa za promenu ka novom pozicioniranju preduzeća da bi se tako savladali ili ublažili efekti kriza. Recesija je manje optimistička faza privrednog ciklusa, period tokom kojeg preduzeća smanjuju proizvodnju, nezaposlenost raste a opada opšta kupovna moć. Zbog smanjene kupovne moći, mnogi potrošači postaju više cenovno osetljivi. Stručnjaci za marketing treba da razmotre primenu savremenog koncepta marketinga i revidiranje njihovih marketing aktivnosti tokom recesionog perioda.

Shodno tome, u ovom radu se konstatuje da je u uslovima krize, na prvom nivou potrebno u skladu sa rezultatima sprovedenih marketing istraživanja kreirati odgovarajući marketing program. Na drugom nivou neophodno je putem marketinških istraživanja uključiti merenje satisfakcije kupaca, ispitivanje stavova i namera kupaca, u vezi sa postojećim ili prilagođenim asortimanom proizvoda ili usluga u uslovima krize. Treći nivo uključuje određena finansijska merenja koje je potrebno integralno posmatrati sa marketinškom analizom uticajnih faktora na poslovne performanse preduzeća. Iz istraživanja u ovom radu proizilaze moguće strategije marketinga u kriznim vremenima koje se odnose na povlačenje preduzeća sa slabih tržišta, razmatranje ulaska na nova tržišta, sticanje konkurentskih prednosti i dr. Pomenute strategije su usko povezane sa strategijama izbora odgovarajućih marketing programa u uslovima krize koji se odnose na strategiju proizvoda, strategiju cena, strategiju distribucije i strategiju promocije.

U kontekstu savremenog pristupa marketingu prilagođenog uslovima krize centralno mesto

zauzima stvaranje vrednosti za potrošača. U tom kontekstu, za postizanje održive konkurentske prednosti preduzeća u uslovima krize sve veći značaj dobijaju nefinansijske mere uspešnosti poslovanja (Ivkov, 2014, pp. 207-225; 226-253), kada je reč o satisfakciji i lojalnosti kupaca (merene preko varijabli kvaliteta usluge, cene i brenda). S toga, tržišni uslovi poslovanja u uslovima krize nameću potrebu oblikovanja finansijskih izveštaja prema različitim interesnim grupama obezbeđujući dodatne informacije u odnosu na one koje se mogu pročitati iz postojećih osnovnih finansijskih izveštaja. Tradicionalni finansijski izveštaji se fokusiraju na sposobnost

preduzeća da realizuje vrednost iz postojećih sredstava i obaveza. Kao takvi, finansijski izveštaji prikazuju informacije istorijskog karaktera. Nova izveštajna paradigma neophodna je kakao bi se obuhvatila i prikazala kreirana vrednost u preduzeću. Očekuje se da će takva paradigma dopuniti ili zameniti postojeće finansijske izveštaje. Ključni pokretači vrednosti savremene privrede koji su posebno karakteristični na uslove recesije su pretežno nefinansijskog karaktera i ne prikazuju se u postojećim finansijskim izveštajima. Na navedenim konstatacijama moguće je razvijati uspešan strategijski menadžment i strategijski marketing u uslovima recesije.

## CITIRANI RADOVİ

- Andelković, S. (2008). *Marketing*. Kragujevac: Grafičar-Kragujevac.
- Berkowitz, N., Kerin, R. A., Hartley, S. W., & Rudelius, W. (1994). *Marketing* (4th ed.). Burr Ridge, Illinois: Irwin.
- Drucker, P. (1974). *Management: Task, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Gupta, S., & Lehmann, D. (2006). *Managing Customers a Investments*. New Jersey: Pearson Education.
- Ivkov, D. (2014). *Creating Financial Reports in the function of Analysis of Business Performances of Comercial Companies*. Subotica: Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, Serbia.
- Ivkov, D., & Andelković, S. (2013). *Analiza poslovnih performansi korporacija*. Beograd: Univerzitet „Union – Nikola Tesla“.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2003). *The Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Press.
- Komnenić, B., & Lukić, R. (2010). Karakteristike preduzeća usmerenih ka stvaranju superiorne vrednsoti za kupce i ostale stejkholdere. *Škola biznisa*(1), 53.
- Kothari, J., & Barone, E. (2012). *Finansijsko računovodstvo - međunarodni pristup*. Beograd: Data Status.
- Kotler, P. (1988). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Informator.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). *Principles of Marketing* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 521.
- Milisavljević, M. (1997). *Marketing*. Beograd: Savremena administracija.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of The Strategist - The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Renko, F. (2000). Mogućnosti primene modela Balanced Scorecard na području finansijskih institucija: primjer iz Hrvatske poslovne prakse. *Ekonomski pregled*, 51(11-12), 1239-55.

Datum prve prijave: 10.03.2016.  
Datum prijema korigovanog članka: 07.09.2016.  
Datum prihvatanja članka: 23.12.2016.

### Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

#### Style – **APA Sixth Edition:**

Anđelković, S., Perović, M., & Ivkov, D. (2017, January 15). *Strategije marketinga u uslovima krize*. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 5(1), 1-12. doi:10.12709/fbim.05.05.01.01

#### Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Anđelković, Slobodan, Milorad Perović, and Danijela Ivkov. "Strategije marketinga u uslovima krize." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 5, no. 1 (January 2017): 1-12. doi:10.12709/fbim.05.05.01.01.

#### Style – **GOST Name Sort:**

**Anđelković Slobodan, Perović Milorad and Ivkov Danijela** *Strategije marketinga u uslovima krize* [Journal] = Marketing strategies in conditions of crisis // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017. - 1 : Vol. 5. - pp. 1-12.

#### Style – **Harvard Anglia:**

Anđelković, S., Perović, M. & Ivkov, D., 2017. *Strategije marketinga u uslovima krize*. *FBIM Transactions*, 15 January, 5(1), pp. 1-12.

#### Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

*Strategije marketinga u uslovima krize*. **Anđelković, Slobodan, Perović, Milorad and Ivkov, Danijela**. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017, *FBIM Transactions*, Vol. 5, pp. 1-12.