

Историјски развој, значај и примјена маркетинга у агробизнису

Далибор Дончић, Војислав Тркуља

Сажетак: *Тржишни услови и пословно окружење у којима послује наш агросектор су у константним промјенама. Агросектор се такмичи са конкуренцијом у вријеме када су једина извјесност у пољопривредној производњи велике турбуленције, како агроклиматских услова, тако и тржишних прилика. Промјене у начину пословања се одвијају великом брзином, што доводи до осцилација у приходима фармера, а често и до негативних пословних резултата, што узрокује демотивисање агросектора, посебно младих, мобилних, радно активних људи, који напуштају сеоска подручја у потрази за бољим и извјеснијим животом. Циљ овог поглаваља је да понуди концепт модерног маркетинга, чија би имплементација у наш агросектор допринијела ефикаснијем и ефектнијем раду и бољим резултатима свих учесника агросектора, посебно пољопривредних произвођача. Борба за бољу и профитабилнију позицију пољопривредних произвођача на домаћем и страном тржишту данас је незамислива без примјене стратегија и алата савременог маркетинга. Овладавање конкурентском предношћу и дугорочно задржавање те предност на тржишту сложен је процес за највеће и*

Цитирање: Дончић Д, Тркуља В (2024) Историјски развој, значај и примјена маркетинга у агробизнису. У: Остојић А, Вашко Ж, Пржуљ Н (уредници) Коришћење природних ресурса у функцији економског напретка Републике Српске. Академија наука и умјетности Републике Српске, Бања Лука, Монографија LVIII: 339-431

Cite as: Dončić D, Trkulja V (2024) Historical development, significance and application of marketing in agribusiness. In: Ostojić A, Vaško Ž, Pržulj N (eds) Agro-economic aspects of sustainable agricultural development. Academy of Sciences and Arts of the Republic of Srpska, Banja Luka, Monograph LVIII: 339-431

најбогатије компаније данашњице, а посебно је тешко и комплексно за учесника из агросектора због низа специфичности саме пољопривредне производње, као и пољопривредних произвођача. Закључак прегледа и истраживања је да домаћи пољопривредни произвођачи, као главна, али и најслабија карика ланца агросектора, врло слабо или никако не користе маркетинг менаџмент, стратегије и алате маркетинга као што су сегментирање тржишта, таргетирање, диференцирање производа, као и комбиновање елемента маркетинг микса у својим пословним активностима и понуди вриједности купцима. На тај начин значајно отежавају своју тржишну позицију и смањују конкурентност, како на домаћем, тако и на страним тржиштима пољопривредних производа, или, у ширем смислу, отежава се тржишна позиција цијелокупног агросектора. У овом прегледу изложени су најактуелнији трендови модерне маркетинг праксе, као и путеви за њихову имплементацију у агросектор.

Кључне ријечи: Маркетинг, агросектор, конкурентност, тржиште, диференцирање, сегментирање, таргетирање, маркетинг микс, производ, цијена, дистрибуција, промоција

7.1. Увод

Аграрни сектор, са произвођачима пољопривредних производа, у сталној је потрази за пословним моделима који би им омогућили, као својим најосјетљивијим учесницима, да се боре за боље пословне резултате, односно бољу зараду и профите који су стабилни и не варирају у зависности од тржишних и временских осцилација. У таквим условима маркетинг вјештине и способности добијају све већу важност на тржиштима која обилују вишком понуде, због чега оне представљају важан извор конкурентске предности, али су у исто вријеме и врло промјенљива пословна функција. Моћни купци, нови конкуренти и веома нестабилни и промјенљиви услови пословања на тржишту, великим мултинационалним компанијама и малим породичним фармерима широм свијета намећу промјене и стално прилагођавање својих пословних концепата новим условима. Привредни субјекти који не прате пажљиво своје купце и конкуренте и не побољшавају вриједност своје понуде, већ имају краткорочно пословање усмјерено према продаји, неће на дужи рок задовољити заинтересоване стране. Савремени маркетинг захтијева стално усавршавање и мијењање у процесу прилагођавања на убрзане промјене и ризике данашњег пословања.

Доказ растуће важности маркетинга у данашњем пословању најјасније пружају познате мултинационалне компаније својом стратегијом развоја. Пословне функције којих се најразвијеније свјетске компаније не желе одрећи су истраживање и развој (*Research and Development, R&D*) и маркетинг. Ове двије пословне функције омогућавају компанијама да стекну и одрже конкурентску предност и високе профите и зато их љубоморно чувају за себе. У истраживању, развоју и маркетингу се крију знања и способности које конкуренти не могу лако копирати, док постојеће производе и технологију могу лако копирати (Тihi i Рађеновић 2008).

Многа микропредузећа или мали фармери суочавају се са проблемом како да промовишу своје производе и уђу на тржиште. У сектору радиности, власници микропредузећа често немају могућности да стичу знање у пољу маркетинга, које би им омогућило да боље послују (Grim and Malschinger 2012).

Најновији трендови и кључни концепти савременог маркетинга полазе од потребе, жеље и потражње купаца, које се морају правилно разумјети. Понуда може бити комбинација производа, услуге, сервиса, информација и искустава и представља физичку вриједност у коју су преточене неопипљиве вриједности. Даљи развој понуде доводи до бренда, који је понуда из познатог извора са стварним имиџом, и одговара очекивањима и асоцијацијама које производ или услуга изазива код купаца. Све компаније се боре да створе, изграде бренд који је снажан, омиљен, јединствен.

Вриједност представља саму суштину маркетинга, који служи за индентификацију, стварање, комуницирање, испоруку и праћење вриједности за купца. Вриједност се посматра као комбинација квалитета, услуге и цијене. Она расте са порастом квалитета и услуге, а опада са растом цијене, иако и други фактори могу бити веома значајни. Купац бира између различитих понуда на основу тога која му обезбјеђује највишу вриједност.

Маркетинг и процеси који га чине савременим, данас су веома сложени. Успјешни и савремени привредни субјекти у погледу маркетинга су они који су у стању да свој маркетинг стално прилагођавају промјенама у окружењу. На слици 7.1 навели смо промјене које се дешавају у окружењу а које могу имати драматичне посљедице на производњу агросектора.

Промјене законске регулативе којима се Босна и Херцеговина прилагођава законодавству ЕУ. Промјене законодавства у великој мјери баве се храном и прописују начин на који се храна може производити и стављати на тржиште по тачно прецизираним и дефинисаним стандардима. Без будног праћења ових промјена у окружењу произвођача воћа и поврћа, лако се може доћи у

ситуацију да имате производ, али га не смијете ником продати на домаћем а поготово страном тржишту, што би даље компликовало и отежало положај произвођача. Истраживање окружења у случају промјена законских регулатива не би смјело да буде пасивно, већ мора да буде проактивно. Овакав однос према истраживању окружења подразумијева да произвођачи из агросектора не чекају готова рјешења, на примјер законодавца, већ да активно сарађују, преко својих струковних удружења, са ресорним министарствима и узму учешће у креирању рјешења и њиховом прилагођавању својим интересима.



Сл. 7.1. Класична продаја поврћа се мијења, пијаци губе своју функцију (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.1. The classic sale of vegetables is changing, markets place are losing their function (Photo: Dončić D)

Промјене у величини тржишта и величини конкурената. Савремено пословно окружење снажно је обиљежено брисањем националних граница (споразум СЕФТА). Глобализација пословања преплавила је тржиште БиХ. То је довело до тога да на тржишту, под утицајем нових конкурената који нуде атрактивне производе у атрактивним паковањима, без регулативних државних препрека, купци постају све захтјевнији у погледу цијене и квалитета. Испунити све оштрије захтјеве тржишта све је теже. Кључне активности на испуњавању ових захтјева су иновације производа, праћење технолошког развоја, односно стална борба за остваривање предности, макар и минималних, у односу на потенцијалну конкуренцију, али и проучавање тражње у оквиру нових тржишта и покушај пласмана на тим новим тржиштима које регионални савези допуштају.

Промјене у захтјевима потрошача. Тржиште представља један ужи сегмент окружења, али оно раздваја ефикасне од неефикасних промјена које се

дешавају на тржишту и имају пресудан утицај на просперитет пословних субјеката, па тако и произвођача воћа и поврћа. Произвођачи би морали да прате промјене трендова, детаља на тржишту и брзо их уграђују у своје производне и продајне програме. Савремени маркетинг посебно истиче важност истраживања промјена на тржишту. Како то изгледа у сегменту производње воћа и поврћа видимо из очитог примјера општих вапаја купаца, који трају већ годинама, да је воће и поврће као од пластике, да воће и поврће нема никакав укус, да воћу и поврћу нешто недостаје, да је воће и поврће некад било укусније. Све то није изазвало неку организовану, смишљену маркетиншку активност која би одговорила на ове захтјеве незадовољних купаца и конзументата воћа и поврћа. Маркетиншки одговор произвођача би освојио један тржишни сегмент који има добре потенцијале. Овакве и сличне реакције имамо и у иностранству, тако да овај тржишни сегмент има и извозне потенцијале.



Сл. 7.2. Одличан производ конзумне паприке упакован у коришћену амбалажу за банане (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.2. An excellent consumer pepper product packaged in used banana packaging (Photo: Dončić D)

Евидентно је да потребе потрошача агросектора еволуирају и мијењају се. Агросектор производи артикле који нису само храна за очување живота, већ су то данас минерали, витамини, ензими и разне друге есенцијалне материје које чувају здравље, враћају младост, омогућавају враћање витке линије. То су одавно схватиле и козметичка и прехранбена индустрија и други. Стиче се утисак да таква перцепција тешко допире до произвођача у агросектору, који морају да схвате какво благо имају на својим њивама, а како га продају јефтино. Један од разлога је и што нису маркетинг процесима диференцирали свој производ и комуницирали ове вриједности са потрошачима (Сл. 7.2).

Произвођачи из агросектора треба пажљиво да слушају своје купце. Редовна питања на која су тражили одговоре од својих купаца су да ли су задовољни, да ли раде праве ствари или шта могу промијенити у свом раду. Одговори скупљани годинама веома су различити, али је то довољно информација да се уоче одређени трендови у понашању потрошача, који су ипак, поред све разноврсности, и универзални: купци сваке године постају све захтјевнији, конкуренција не мирује никад, цијена није најважнији фактор одлуке за куповину.



Сл. 7.3. Маркетинг приступ мора уважавати културолошке разлике: 1) дани салате у САД (www.adrants.com); 2) дани поврћа у Републици Српској (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.3. The marketing approach must respect cultural differences. 1) Salad Days in the USA (www.adrants.com); 2) vegetable days in Republika Srpska (Photo: Dončić D)

Маркетингом се морају бавити сви учесници у агросектору, јер сваки запослени има утицај на купца који представља извор напретка за пословни субјект (Сл. 7.3). За произвођаче из агросектора значајно је да представу о производу може покварити и сезонски радник, ако није правилно едукован, што се посебно дешава приликом бербе воћа и поврћа, када је присутно велико декласирање плодова и значајно смањење тржишне вриједности воћа и поврћа. У савременом маркетингу, пословање се посматра као низ пословних процеса. Позиција искључиве усмјерености на производ је застарјела. Савремени маркетинг захтијева усмјереност на сегменте купаца. Са премисе да купца можемо купити (распродајама, попустима, кредитима), савремени маркетинг приступ нуди премису: „Лојалност купца не можемо купити, морамо је заслужити“. Привредни субјект састоји се од много елемената: од запослених, опреме, возила, објеката, али профитабилним га чине само купци.

7.2. Еволуција маркетинга

Ријеч маркетинг није постојала у званичним рјечницима прије 1900. године, али сигурно је постојала пракса и активности пословних субјеката које су данас дефинисане у научној области маркетинга. Сам појам маркетинг први пут се користи као именица између 1906. и 1911. (Bartels 1988), али и ова општеприхваћена теорија има различита тумачења, тако да имамо истраживаче који настанак појма маркетинг сврставају у 16. вијек. Пословне организације су од самих почетака пословања обављале задатке из области маркетинга, који су увијек били испреплетени са задацима продаје производа. Популарност маркетинга је релативно новијег датума и јавља су у друштву обиља, са вишком понуде разних производа и проблемима њиховог пласмана. Вриједност маркетинг знања расте у савременом свијету глобалне конкуренције и засићености тржишта, али нема генералног консензуса у научним круговима шта би студирање маркетинга требало да обухвати.

Први курсеви маркетинга јавили су се почетком 20. вијека у Њемачкој, али ово није довољно литерарно документовано, тако да пада у заборав, а фокус изучавања маркетинга кроз званичне студијске програме снажно се развија и преузима примат у САД. У посматраном периоду у оквиру курса маркетинга проучавају се разне теме као што су дистрибуција, оглашавање, продаја и повезане пословне активности. На генералном нивоу, маркетинг се посматра као примијењена економија. У почетку, рани истраживачи маркетинга фокусирали су пажњу на опис, објашњења и расуђивања о пракси маркетинга и институцијама маркетинга (Bartels 1988).

Маркетинг се током времена мијењао, развијао и еволуирао, што се посебно уочава у самом дефинисању маркетинга. Око 1935. године сматрало се да је „маркетинг извођење пословних активности које директно покрећу ток роба и сервиса од произвођача до купаца”, а 1985. године дефинисано је да је „маркетинг процес планирања и извођења концепта, цијена, промоције и дистрибуције идеја, роба и сервиса да се створи размјена која задовољава индивидуалне и организационе циљеве”. Почетком 21. вијека маркетинг се дефинише као организациона функција и сет процеса за креирање, комуникацију и испоруку вриједности корисницима и за управљање односа са купцима на начин да је то од користи за организацију и заинтересоване стране (Wilkie and Moore 2006).

Маркетиншки концепт еволуирао је и развијао се тако да је, и поред његове универзалности током шездесетих година, дошло до једне врсте специјализације маркетинга. Као посебна грана општег маркетинга јавља се агромаркетинг. То је маркетинг агросектора, пољопривредних производа,

пољопривредно-прехранбених производа, маркетинг у аграру и сл. Агромаркетинг је створен на теоретским поставкама и концепту општег савременог маркетинга, али уз уважавање одређених специфичности и посебности пољопривредних производа и саме пољопривредне производње. Посебност агроиндустријске репродукције, природне и привредне, као и степен развијености тржишног привређивања у пољопривреди, одређују агромаркетинг у нашој земљи. Он тежи повезивању свих производних и прометних функција унутар појединачних пословних субјеката уз претходну дугорочну уговорену и обезбјеђену продају сирових и прерађених пољопривредних производа на домаћем и иностраном тржишту.

Директни маркетинг пољопривредних производа постаје важан посљедњих двадесет година. Растућа тражња рефлектује европске трендове ка квалитетним локалним производима и регионалним специјалитетима. У Аустрији, директни маркетинг и продаја ван фарме постали су познати као друга највећа позитивна промјена у пољопривредни (послије биопроизвода). У исто вријеме, потрошачи стављају високе захтјеве производима у погледу квалитета, паковања, презентације и маркетинга (Grim and Malschinger 2008, 2012).

Агромаркетинг истиче важност организованости промета пољопривредних производа, укљученост пољопривредних произвођача као повезаних субјеката кроз разне начине и облике повезивања. Централна појава и циљ повезивања је добро организован и функционалан откуп пољопривредних производа ради благовременог преузимања свих тржишних вишкова на суфицитарном подручју. Овако организовани откуп за познатог купца основна је карика агромаркетинга, којом се повезује понуда и потражња, и који омогућава развој сложеног маркетиншког инструментарија. Усвајање и развој агромаркетинга на постулатима и савременим концептима модерног маркетинга пружа вишеструки позитивни пословни ефекат на развој и унапређење пољопривреде. Агромаркетинг омогућује привредним субјектима дугорочно обезбјеђење продаје и пласмана производа познатом купцу на основу чврстих продајних аранжмана и обостраног дугорочног интереса. Агромаркетинг осигурава константно довољну понуду пољопривредних производа на тржишту, што је изузетно значајно за свако друштво које жели прехранбену стабилност и сигурност. Агормаркетинг поред дугорочно уговорене продаје за познатог купца доноси још једну велику корист за све учеснике у размјени, као и друштво у цјелини, а то је стабилност цијена. Стабилан режим цијене дужи временски период је основа за плански развој пољопривредног комплекса и развој организоване тржишне потрошње. Изузетно важно за самоодрживост пољопривредне производње и развој рурарног подручја је и рентабилност пословања пољопривредних произвођача, која се развија из стабилног режима цијена. Агромаркетинг својим концепцијама

омогућава планирани развој агроиндустријског сектора у цјелини, као и сваког појединачног пословног субјекта, уз истовремено задовољење потреба потрошача на специјализованом тржишту пољопривредних производа (Сл. 7.4).



Сл. 7.4. Различити начини паковања ротквице за тржиште: 1) у везице за пијацу, 2) у пластичну амбалажу за супермаркете (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.4. Different ways of packaging radishes for the market: 1) in market laces, 2) in plastic packaging for supermarkets (Photo: Dončić D)

Важност успјешног маркетинга у динамичном свијету који се рапидно мијења добија на значају у свим компанијама, а за пољопривредне произвођаче из агросектора је од критичног значаја. Овај став посебно добија на важности крајем осамдесетих година прошлог вијека, када су из Министарства пољопривреде САД објавили препоруку о прихватања маркетиншког концепта у пословању привредних субјеката који се баве пољопривредом (Lyng 1988; Wilson 1988; Drucker 1983). Колико Министарство пољопривреде САД придаје важност маркетиншкој оријентацији у пољопривреди, доказује и посебно развијен концепт маркетиншке стратегија за индивидуалне пољопривредне произвођаче, који се бави проблемима шта и како да производе, гдје да продају, како да продају, како да развију маркетиншки план (Adrian et al. 1989). Директни маркетиншки водич за произвођаче – ситне фармере, у којем се објашњавају и проучавају методе директне продаје, успостављање дугорочних веза са потрошачима, развој бизнис плана, предмет је интереса, истраживања и објављивања радова научника у западном свијету, посебно САД, али и других земаља широм свијета (Feris 1988; Bills et al. 2000; Fearne 2001; Boehlje 2002; Hall 2002; Notari 2003; Fearne et al. 2004; Fernworth and Goodman 2006; Garnevska et al. 2006; Garcia et al. 2007; Jesus 2008; Dimitrescu 2008; Arumugam et al. 2010; Castro and Neto 2010; Domjan 2014).

У свијету се почетком 21. вијека окружење привредних субјеката мијења таквом брзином, силином и непредвидивошћу да то захтијева нове приступе

пословној пракси. Концепт маркетинга који се појавио и развијао од средине 50-их година прошлог вијека као да је тражио природну надоградњу или дизање на нови ниво могућности као одговор на растућу неизвјесност у пословању. Тај нови приступ који превазилази традиционалну примјену маркетиншког концепта различито се назива али и полако се издваја код водећих професора као концепт холистичког маркетинга. Он полази од развоја, обликовања и спровођења маркетиншког програма, процеса и активности, којим признаје ширину и међузависност ефеката (Kotler 2001). Практика и наука брзо увиђају сву ширину и међузависност концепта холистичког маркетинга тако да се он разрађује како по појединим елементима, као што је примјер у холистичком приступу интерном маркетингу (Tracey 2004; Kowalkowski 2011; Purcarea and Ratiu 2011; Munteanu et al. 2014; Petkovska-Mirčevska et al. 2017), тако и у цјелини, на примјеру теорија о холистичким маркетинг способностима на нивоу предузећа (Pop et al. 2009; Pandelica et al. 2010; Lazar 2011; Nigam 2011; Patwardhan 2014; Tushi 2014; Vasci 2015). За анализу улоге маркетинга у агросектору посебно су занимљиве примјене холистичког маркетинга у едукацији фармера и ситних занатлија у великом броју земаља Европе и свијета под називом „Холистички маркетинг за фармере жене” (Mathur 2007; Grim and Malschinger 2012; Manappa 2013; Padulosi et al. 2014), и „Холистички маркетинг за микро предузећа у сектору занатства” европског програма за едукације и тренинг (Grim and Malschinger 2012). Нови правни оквир ЕУ наглашава јасан правац робусног раста и креирања послова у руралним подручјима у складу са Лисабонском стратегијом и побољшању одрживости у складу са одрживим циљевима из Гетеборга.

У разним истраживањима у региону прати се развој пословног концепта од маркетинга до холистичког маркетинга и холистичког управљања марком (Gligoriјевић 2006; Stanković 2007). Анализирају се могућности примјене холистичког маркетинга у разним профитабилним и непрофитабилним дјелатностима до примјене холистичког маркетинга у производњи и промету органске хране, а све у функцији одрживог развоја (Davčik 2004; Rakić i Rakić 2007; Панић 2011; Zelenović i Vuјović 2011; Grgar i Radinović 2013). Концепт холистичког маркетинга пружа свим субјектима у оквиру јавног сектора кохезивнији приступ пословању и на тај начин превазилази ограничења традиционалних маркетиншких концепата и стратегија. Дизајнирање маркетиншких активности у оквиру концепта холистичког маркетинга може да помогне пословању предузећа и организација из јавног сектора Србије, доприноси, између осталог, и ребрендирању преко потребном у савременим тржишним условима пословања (Grgar i Radinović 2013; Дончић и сар. 2015; Дончић 2016).

Детаљно је истражен значај маркетинга пољопривредних производа у процесу развоја националне привреде и пољопривредног сектора. Значај маркетинга

пољопривредних производа је велик, тако да имамо анализу примјене маркетинга у пољопривреди, са посебним фокусом на специфичности пољопривредних производа, које условљавају и посебан приступ инструментима маркетиншког микса (Цвијановић и Миленковић 1995; Сударевић 1999; Božidarević 2002; Kovačić et al. 2002; Cvijanović 2004; Влаховић и Штрбац 2007; Božidarević i Salai 2009; Maksimović 2009; Puškarić et al. 2009; Đurković 2012; Jovović and Janković 2012). Посебно истичемо као значајна истраживања о маркетиншкој пословној оријентацији малих и средњих агроиндустријских предузећа, као и афирмацију удруживања и маркетинга у функцији креирања конкурентности аграрног сектора (Цвијановић и Миленковић 1995; Цвијановић и Поповић 2002; Cvijanović 2004; Параушић и сар. 2007). Проучавање тржишта пољопривредних и прехранбених производа је важно за примјену маркетинга у агросектору. Тржиште се састоји од потенцијалних купаца са одређеним потребама и жељама, који су вољни и у стању, кроз процес размјене, да задовоље потребе и жеље. Исто тако, тржиште пољопривредних и прехранбених производа има одређене специфичности, од којих су најважније утицај пољопривредних производа на здравље становништва и стратешки карактер пољопривредних производа (Božidarević 2002). Маркетиншка оријентација пољопривредних предузећа, утицај истраживања маркетинга на доношење одлука у пољопривредним предузећима и развој пословне концепције или пословне оријентације пољопривредних произвођача, са четири основна концепта (концепт производње или производна оријентација, концепт производа или оријентација на производ, концепт продаје или продајна оријентација и концепт маркетинга или маркетиншка оријентација) (Цвијановић и Поповић 2002). Потрошња свих пољопривредно-прехранбених производа веома је важна у примјени маркетинга у агросектору и условљена је низом чинилаца који се дијеле на двије хомогене групе и то: економски чиниоци (висина дохотка потрошача, висина тржишних цијена, продуктивност рада) и ванекономски чиниоци, као што су број становника, преференције потрошача, навике потрошача, ставови потрошача, развијеност тржишта, клима, промоција (Влаховић и Штрбац 2007; Ivanović and Jelošnik 2009). За разумијевање самог агробизниса важне су и анализе глобалног тржишта поврћа са аспекта производње поврћа у свијету, промета поврћа у свијету, увоза и извоза поврћа у свијету, гдје се констатују раст производње, промета и потрошње поврћа у свјетским размјерама (Ђоровић и сар. 2007).

Постоји евидентан тренд растуће важности маркетиншког истраживања у пословању модерних компанија, гдје пословне функције, којих се модерне компаније не одричу, представљају маркетинг и истраживање и развој. Осим тога, модерне компаније често користе ова два сегмента у својој маркетиншкој стратегији као главно средство за постизање конкурентске предности и високих

профита, јер се у маркетингу и истраживању и развоју крију знања и способности које је тешко копирати од стране конкуренције (Tihi i Rađenović 2008).

Пословне активности пољопривредних произвођача у Босни и Херцеговини углавном су анализирани са аспекта квантитативних показатеља заснованих на званичним статистичким подацима из релевантних институција, као што су Завод за статистику и Вањскотрговинска комора. Подаци о дистрибуцији пољопривредних производа добијају се из Управе за индиректно опорезивање и обухватају извоз и увоз робе према царинским процедурама (Ћејвановић et al. 2014). Пољопривредно тржиште и општи услови у пољопривреди су такође истраживани, укључујући и структуру ратарске производње, производње поврћа, воћа, сточарске производње са анализом потражње за пољопривредним производима (Vukmirović 2004; Roljić 2006). Према Вукмировићу (2004), који истражује аграрне ресурсе и пољопривредно тржиште у укупној социоекономској структури у Босни и Херцеговини, учешће домаће производње хране у задовољењу прехранбених потреба износи свега 35–40%, што је знатно ниже од предратног нивоа, када је било око 60%.

Неуравнотежена понуда и потражња и варирање продајне цијене воћа такође представљају важна истраживања за боље разумијевање пословних проблема произвођача воћа у Босни и Херцеговини (Вашко и сар. 2010). Преглед литературе открива недостатак квалитативних и квантитативних истраживања о могућностима примјене маркетинга у производњи и промету агросектора у Босни и Херцеговини, у функцији бољег разумијевања и унапређења регионалне конкурентности произвођача агросектора у Босни и Херцеговини.

Важно мјесто у имплементацији маркетинга у агросектор су и истраживања проблематике коришћења информационах технологија у креирању е-бизнис модела, као платформе за имплементирање маркетинга у агросектор. Ова истраживања представљена су кроз преглед значајнијих радова објављених у домаћој и страниј литератури, а која за предмет проучавања имају имплементирање ИТ и холистичког приступа маркетингу у пољопривреду. Овдје се даје приказ радова који су интересантни за истраживање примјене маркетинга у агросектор помоћу информационах технологија. Расте утицај глобализације на активности предузећа, расутих у удаљеним регионима или континентима, као и потреба за управљањем пословним активностима на великим географским удаљеностима, па се као одличан управљачки алат користи ИТ технологија (Brien and Stafford 1968; Sporleder 1984; Kaufman 1999; Hanson 2000). Постојећа литература може се груписати на радове многих аутора који анализирају сам термин и дефиницију е-бизниса (Croom 2005). Расте улога е-бизниса у побољшању односа између различитих пословних организација и сматра се да је кључ конкурентске предности у

могућности сталних промјена и стварање што квалитетнијих пословних односа у ланцу снабдијевања, а што отвара могућност за еволуцију, развој и побољшања предузећа на многим нивоима пословних активности помоћу е-бизнис модела (Sporleder 1984; Lynch et al. 2000; Marian 2001). За увид у могућности примјене информационих технологија у имплементирању маркетинга значајни су резултати Strauss et al. (2005) на дефинисању е-маркетинг модела, гдје се прецизира да он представља коришћење информационих технологија у процесу стварања, комуникације и доставе вриједности клијентима, те за управљање односима са клијентима на начине који доприносе организацији и њеним интересним странама. Посебно су занимљива истраживања која се баве улогом и утицајем на управљање ланцима снабдијевања, као и логистичким активностима (Croom 2005). Утицај е-бизнис модела на мала и средња предузећа у окружењу јаке глобализације и дерегулације тржишта указује на сву комплексност и интензитет процеса прихватања овог модела у пословним организацијама у различитим односима са својим пословним окружењем. Данас су се развила два најуспјешнија е-бизнис модела, а то су побољшања на бази е-бизнис модела и приходи на бази е-бизнис модела (Daniel et al. 2002). Промјене које дигитална технологија уноси у класичне пословне односе су толико велике да узрокују стварање нових правила пословања, од који су најважнија та да потрошачима расте моћ, да долази до промјене у брзини и времену, географској локацији, управљању информацијама, интелектуалном капиталу и управљању знањем са интердисциплинарним фокусом. Основне стратегије електронског пословања, са посебним нагласком на важност стратегије цијена и набавке, јесу стратегије сервиса, стратегије пословних процеса, стратегије информационих технологија, стратегије управљања е-бизнисом (Afuah and Tucci 2001; Kleindl 2002). Проблематика брзине прихватања информационих технологија представља ограничавајући фактор електронског пословања, тако да су главни правци дјеловања у ЕУ у отклањању овог ограничавајућег фактора едукација дјете, смањење цијена интернет услуга, паметне картице за сигурнији и лакши приступ, бржи интернет са сигурним законским и правним оквиром, развој повјерења у онлајн трговину, развој комуникације путем интернета са владиним сервисима.

Важно је истаћи да постоје разлике између е-бизнис модела који се бави пољопривредом у односу на класичне е-бизнис моделе, тако да се е-агробизнис модел дефинише као модел који укључује сектор примарне пољопривредне производње, сектор репроматеријала који се користе у пољопривреди и сектор прерађивачке индустрије (Beierlein and Woolverton 1991). Бројне су користи за пословне субјекте из сектора пољопривреде које доноси прихватање и имплементирање концепта е-бизнис модела, али бројне

су и промјене које се дешавају у новој економији и утицај тих промјена на пословање у пољопривредном сектору. Као посебно важне промјене издвајају се: тржишна глобализација, тржишна дерегулација, промјене у ставовима потрошача, пораст важности односа у ланцу снабдијевања. То су критични фактори који утичу на прихватање е-бизнис модела од стране предузећа из аграрног сектора (Hooker et al. 2001; Henderson et al. 2004). Фармери употребљавају компјутере најчешће за финансијско рачуноводство, али коришћење интернета је у порасту и фармери оцјењују да је он веома користан алат у свакодневном пословању њихових фарми (Batte 2005). Прихватање информационих технологија у пословним процесима пољопривредних произвођача и предузећа из пољопривредног сектора доноси многе користи. а као најважније издвајају се доступност глобалних тржишта, стварање конкурентске предности, прилагођавање индивидуалним потребама купаца, уштеда и смањење трошкова, поједностављивање дистрибуције у ланцу снабдијевања и креирање нових идеја за пословање (Ehmke et al. 2001). Важан допринос конкурентској предности агросектора представља доступност тржишта са ограниченим инвестицијама повезивањем индивидуалних учесника у ланцу производње хране, без обзира на географску удаљеност, као и уштеде које пољопривредни произвођачи могу остварити путем групне набавке рапроматеријала који се користе у пољопривредној пороизводњи, кроз коришћење информационих технологија и стварање такозваних е-тржница. Приступ интернету у САД код фармера је предуслов за коришћење информационих технологија и познато је да 29% фармера 1999. године има интернет приступ, да око 15% обавља неке пословне активности преко интернета, претежно куповину репроматеријала за пољопривредну производњу. Прошлост, садашњост и будућност примјене информационих технологија код пољопривредних произвођача у Њемачкој добро је документована и истражена. Пољопривредни произвођачи у прошлости послије почетног ентузијазма и залета у коришћењу дигиталне технологије доживјели су крах и разочарење. У садашњости истраживачи констатују код фармера консолидацију у односу према дигиталној технологији, затим рад на техничким припремама и развоју знања, а за будућност предвиђају раст важности информационе технологије за фармере, убрзање структурних промјена, као и промјена у нивоима трансакција (Doluschitz et al. 2005).

Имплементација маркетинга у пољопривредну производњу и агросектор није могућа без управљања промјенама које су неминовне у процесу прихватања маркетинга од стране пољопривредних произвођача. Логична и добро дизајнирана стратегија за промјене, ако није центрирана око људи, осуђена је да остане само недостижан циљ који је описао неки менаџмент тим. У компанијама које покушавају да уведу промјене, идентификовано је више увида

у то како људска природа стаје на пут успјешној промјени. Постоје четири услова који су неопходни за промјену понашања (Aiken and Keller 2009). Најнаивнији коцепт у менаџменту је наметање одлука. Људи на врху компанија или организације мисле о будућности компаније, стратегијама, системима, структури итд. Након одлучивања, обично кажу оперативном нивоу: „Ово је наш план! Ваш је задатак да се то уведе у компанији.” Ту је битан људски фактор, јер људи нису машине које могу да се програмирају и раде на нов начин (Wursten 2014). У пројекту развоја и имплементације информационог система, од виталног је значаја да се промјене узму у обзир. Поред промјена, битно је да се предвиде реакције запослених и чланова тима на промјене, у овом случају имплементирања маркетинга. Битна је реакција свих учесника агросектора а посебно су осјетљиве категорије пољопривредних произвођача. У том процесу је важно прво одредити тип организације гдје се систем спроводи. Запослени у агросектору са различитим културама и организационим шемама могу да реагују на промјену на потпуно различите начине.

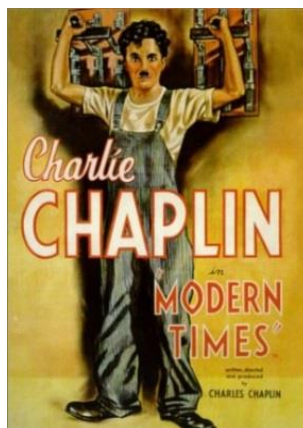
7.3. Етапе пословне оријентације или пословног концепта предузећа агросектора

Да би разумјели контекст потреба за управљањем промјенама у пословном концепту пољопривредних произвођача, важно је нагласити општепознате теорије о етапама које обиљежавају развој пословне оријентације или пословног концепта компанија (Keith 1960). Оне су анализиране у развоју пословне оријентације или пословног концепта предузећа у агросектору, након чега је констатовано да су и предузећа у агросектору имала сличан начин развоја (Cvijanović 2004).

7.3.1. Пословна оријентација предузећа агросектора на производњу

Главна премиса овог пословног концепта или пословне оријентације је та да ће потрошачи преферирати оне производе који су расположиви и јефтине. Производна оријентација има локални или регионални карактер, производња је ограничена обимом, снабдијева локално тржиште често и по наруџби. У производном концепту основни проблеми са којим се сусрећу произвођачи су: како произвести, како обезбиједити потребне ресурсе и основни репроматеријал. Производна оријентација увелико је карактеристична за производњу агросектора по завршетку рата од 1995. до 2000. године. Због

ограниченог кретања и комуникација, сва производња је за локално или регионално тржиште. Усљед покиданих трговинских веза, повлачења произвођача репроматеријала са тржишта земље захваћене ратом (1992–1995. године), главна брига произвођача је како засновати производњу, како обезбиједити квалитетне репроматеријале, док су тржиште и продаја тако мале производње били обезбијеђени са добрим цијенама и профитима за произвођаче усљед мале понуде и одсуства иностране конкуренције.



Сл. 7.5. Чарли Чаплин у филму „Модерна времена” – критика оријентације предузећа на производњу (Фото: www.wikipedia.org)

Fig. 7.5. In the film „Modern Times”, Charlie Chaplin – criticizes the company's orientation towards production (Photo: www.wikipedia.org)

Производна оријентације представља најдужи период развоја маркетинга у свијету, који је трајао све до педесетих година прошлог вијека. Производна оријентација обиљежила је и била је карактеристична за транзицијске земље и земље изашле из рата, тако да се јавља на изолованим тржиштима када се поремете нормални тржишни токови. Пракса показује да се производна оријентација може примијенити и данас у два случаја. Први случај се јавља када је потражња већа од понуде, па су купци заинтересовани да дођу до производа без обзира на његове карактеристике. Други случај је стање јаке конкуренције, а производи одговарају потребама масовног тржишта. У таквој ситуацији примарни аргумент конкурентске борбе је цијена. Ниже цијене се посматрају као конкурентска предност, а до њих се долази контролом трошкова и растом продуктивности (Сл. 7.5).

7.3.2. Пословна оријентација предузећа агросектора на производ

Основна идеја концепта производа или оријентације на производ јесте да ће наклоност потрошача придобити највиши квалитет, одличне перформансе, иновације и унапређења производа. Предузећа дају приоритет производима у односу на потребе купаца. Произвођачи све своје наде полажу у формирање супериорног производа. Међутим, стварност је демантовала овакав концепт и показала да и тако супериоран производ не мора бити успјешан и води у маркетиншку кратковидост, јер игнорише потребе купаца. Пословни успјех производа је много комплекснији од његових перформанси и зависи такође од правилног формирања цијене, добре дистрибуције, пропаганде и пласмана. Концепт производа произвођачи доминантно прихватају око 2000. године. Неколико година после рата побољшала се комуникација и слобода кретања људи, идеја и робе. На тржиште се враћају квалитетни добављачи репроматријала у пољопривреди (хибридна сјемена, савремена ђубрива, заштитна средства и сл.). Научници и стручњаци доносе нове технологије производње. Самим тим, произвођачи овладавају технологијом производње и долазе до супериорних производа (Сл. 7.6). У том моменту још увијек производња није довољна да покрије потребе, а увоз је несигуран услед разних тржишних и нетржишних баријера. Ова фаза оријентације на производ или пословног концепта производа траје, по слободној процјени, од 2000. до 2005. године, али се преплиће у појединим регионима са производним концептом, тако да нема јасних прелаза из концепта у концепт, али процес је очигледан и логичан, видљив свима који су укључени у производњу агросектора.



Сл. 7.6. Супермаркети се „боре” против диференцијације производа, лијево без јасно истакнутог произвођача (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.6. Supermarkets are „fighting” against product differentiation, left without a clearly marked producer (Photo: Dončić D)

7.3.3. Пословна оријентација предузећа агросектора на продају

Главна премиса концепта продаје је да купци неће довољно куповати производе ако су препуштени сами себи. Произвођачи или предузећа морају да предузму агресивне продајне и промотивне напоре. Пошто се пласман производа обавља на релативно ограниченом тржишту, јавља се проблем продаје, гомилања залиха и недостатка обртних средстава за даљу производњу. Промјене у окружењу утичу на измјену укуса и жеља потрошача, који постају све избирљивији. Произвођачи под притиском залиха, обнављања циклуса производње, предузимају мјере агресивне продаје, пропагандним пресијама, снижењима цијена (често и испод цијене рентабилности) и распродајама. Општа је карактеристика одсуство истраживања потреба потрошача и иновације производа и прилагођавања купцима. Интеракција између произвођача и купаца је једносмјерна, углавном пропагандне поруке произвођача потрошачима да се одлуче на куповину производа.

Код произвођача преовлађује продајна оријентација. Концепт продаје или продајне оријентације наступа око 2005. године и траје до данас. Послије 2005. године, десет година од рата, имамо успостављање трговинских мрежа из ближег и даљег региона, а инострани произвођачи и дистрибутери уочавају незасићености тржишта Босне и Херцеговине и могућност за освајање тржишта пољопривредних производа. Такође је порасла и производња агросектора у Босни и Херцеговини под утицајем ширења нових технологија и ефикаснијег рада произвођача.

Проблем је то што је потражња у Босни и Херцеговини константна, са благим растом, који је значајно заостајао за све већом понудом, како домаћом, тако и понудом из иностранства. Ова ситуација снажног раста понуде, а слабог раста потрошње, посебно воћа и поврћа, узрокује пад цијена, гомилање залиха, па и ситуације бацања воћа и поврћа усљед немогућности пласмана. Произвођачи агросектора против проблема продаје реагују снижавањем цијена, доставом робе на адресу купца, давањем кредита и осталим алатима карактеристичним за продајни концепт. Мале цијене на граници профитабилности, често и испод границе, давање кредита купцима, слаба наплата, поскупљење продајних активности економски исцрпљују произвођаче поврћа и они деморалисани напуштају некад профитабилну производњу (производњу воћа и поврћа).

Проблем застарјеле пословне концепције већ узима данак широм регије. Земљишта зарасла у коров, пластеници са потрганим фолијама у којима нико не заснива производњу видљиви су широм регије. Сви напори у продајном концепту дају краткорочне резултате и не могу довести до развоја произвођача агросектора.

7.3.4. Пословна оријентација предузећа агросектора на маркетинг

У пословном свијету концепт маркетинга појављује се 50-их година 20. вијека. Потрошач је центар овог концепта и са филозофије „произведи и продај“, усмјерену на производ, прелази се на „осјети и реагуј“, усмјерену на потрошаче. Произвођачи први пут полазе од купца у својим плановима и акцијама. Купац, са својим навикама, жељама, потребама, куповним могућностима, постаје главна премиса концепта маркетинга. Потребе купца и њихово задовољење на профитабилан начин постаје опсесија произвођача и привредних субјеката. Јавља се проблем како открити потребе купца, којим алатима те потребе идентификовати, проучити, повезати са циљаним тржиштем, измјерити потенцијале. Тако је концепт маркетинга почео да развија прецизне инструменте и алате за постизање бољих резултата у разумијевању потрошача, а то се преносило и на пословне резултате. Примарни циљ свих предузећа или предузетника који су усвојили концепт маркетинга као свој, био је задовољење потребе купца уз остваривање разумног профита. Задовољни купци се сматрају јединим извором профита, раста и стабилности организације (Сл. 7.7, Сл. 7.8).

Произвођачи агросектора посматрани широм Босне и Херцеговине у 99% случајева нису прихватили маркетиншку оријентацију. Ниједна посматрана пословна организација за производњу агросектора и ниједан анализирани произвођач не користе алате маркетиншке оријентације. Анализирани произвођачи не истражују потребе купаца, нити покушавају да потребе купаца задовоље на комплексан начин.

Такво задовољење потреба подразумијева прикупљање идеја о иновацији производа, креирању производа, производњи, испоруци, вршењу услуга везаних за производ, те прибављање повратних информација са тржишта о сталним промјенама које се сусрећу у окружењу. Посебни проблеми уочени су у избору производног програма који има осигуран пласман на тржишту. Потребно је водити рачуна и о избору најбоље технологије која ће омогућити рентабилну и конкурентну производњу на домаћем и страном тржишту, те о промјенама у понашању домаћих и иностраних потрошача. Смисао маркетиншке концепције јесте да темељно истражи и планира тржиште, купце, конкуренцију, производ, промоцију, продају, да би пласман претворио у чисто извршну функцију усмјерену на реализацију плана. Данас у Босни и Херцеговини код произвођача агросектора врло је ријетка појава маркетиншке оријентације. Више је присутна као идеја да пословна оријентација треба да се развија у правцу концепта маркетинга. Непознавање основних премиса и постулата маркетинга, изузетно лоша едукованост

произвођача у области маркетиншке оријентације такође је један од значајних ограничавајућих фактора развоја пословне концепције произвођача (Сл. 7.7). Кроз дијелове овог рада, указује се на потребне претпоставке за увођења маркетиншког концепта у пословну оријентацију произвођача агросектора и покушаће се понудити рјешења за ове ограничавајуће факторе (Сл. 7.8).



Сл. 7.7. Производ без диференцијације у продајном приступу тржишту (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.7. Product without differentiation in sales approach to the market (Photo: Dončić D)



Сл. 7.8. Диференцијација производа у маркетиншком приступу тржишту (Фото: www.freshplaza.com)

Fig. 7.8. Product differentiation in marketing approach to the market (Photo: www.freshplaza.com)

7.4. Тржиште агросектора као полазиште за примјену маркетиншког концепта

Тржиште је скуп купаца и продаваца који обављају трансакције неког производа или групе производа (на примјер воће или поврће), али и подручје у којем се снаге потражње и понуде приближавају при утврђеним појединачним цијенама. Састоји се од свих потенцијалних купаца са одређеним потребама и жељама који су вољни и у стању кроз процес размјене да задовоље потребе и жеље (Božidarević 2002). Тржиште, доминантна институција данашњице, неумољиви је механизам за одвајање ефикасног од неефикасног. Главна особина савремених европских тржишта којима и БиХ припада, бар географски, јесте обиље понуде и друштво вишка.

Са маркетиншког аспекта све важније је и циљно тржиште, до ког се долази у процесу сегментирања тржишта из простог разлога што данас ријетко можемо

да задовољимо сваког купца на тржишту. Зато савремени маркетинг идентификује различите групе купаца, истражујући навике и преференције купаца, издваја сегменте и одлучује који има највећи потенцијал. Тај тржишни сегмент постаје циљано тржиште и маркетинг развија посебну тржишну понуду која одговара особинама и преференцијама купаца.

Због посебности пољопривредних производа, дошло је до специјализација агромаркетинга као предметног маркетинга. Исти такав процес десио се и на тржишту пољопривредно-прехранбених производа, које се разликује од тржишта осталих производа и издваја се као посебно тржиште са својим специфичним карактеристикама.

Основне особине тржишта пољопривредно-прехранбених производа су (Božidarević 2002):

- пољопривредни производи су основа исхране становништва и утичу на здравствено стање, радну способност и дужину живота становништва;
- пољопривредни производи имају стратешки карактер и у врло слободним тржиштима предмет су посебне бриге државе;
- потражња за пољопривредним производима је релативно стална а производња условљена еколошким и техничким чиниоцима;
- временско непоклапање производње и потрошње условљава потребу чувања, прераде и дораде производа;
- у току производње није могуће битније мијењати ни количину ни својства пољопривредних производа;
- производњу пољопривредних производа није могуће прилагођавати тражњи у току процеса производње, те је за произвођаче спознаја тражње изузетно значајна;
- продирање технолошко-техничког прогреса у производњу је споро;
- производња пољопривредних производа пружа могућности за брзи пораст производње и продуктивности;
- производња пољопривредних производа, посебно повтарских, разасута је, стога је први приоритет у повезивању произвођача како између себе, тако и са потрошачима;
- процес производње пољопривредних производа је дуг и у току процеса производње потребна су улагања средстава и рада;
- због спорог обрта капитала пољопривредна производња не може да поднесе високе каматне стопе, те је неопходно ускладити кредитно-монетарну политику према овим стопама;
- осцилације у производњи пољопривредних производа посљедица су у великој мјери климатских фактора и изостанка примјене савремених технолошких достигнућа;

- равномјернија понуда пољопривредних производа захтијева велике инвестиције које пољопривреда нема и стога је потребно кредитном политиком омогућити економске услове за инвестициона улагања;
- поред висине каматне стопе мора се водити рачуна и о периоду мировања почетка отплате дуга (грејс период).

Анализа тржишта у посматраној дјелатности увијек креће од потражње или потрошње пољопривредних производа. У сагледавању тражње за пољопривредним производима треба полазити од сљедећих параметара (Božidarević 2002):

- потрошње пољопривредних производа по глави становника;
- задовољавање потражење домаћим пољопривредним производима;
- задовољавање потражње увезеним пољопривредним производима.

Потрошња свих пољопривредно-прехранбених производа зависи и условљена је дејством низа чинилаца. Глобално посматрано, ови чиниоци се према Влаховић и Штрабац (2007) могу подијелити у двије релативно хомогене групе:

- економски чиниоци;
- ванекономски чиниоци.

У економске чиниоце спадају:

- висина дохотка потрошача;
- висина тржишних цијена;
- продуктивност рада.

У ванекономске чиниоце спадају:

- број становника;
- прехранбена индустрија;
- навике, обичаји, традиција потрошача;
- преференције потрошача;
- развијености тржишта;
- промоција;
- климатски и географски фактори;
- укус, средина, степен културе и образованости потрошача.

Према оскудним расположивим подацима, потрошња пољопривредних производа по глави становника у Босни и Херцеговини, осликава неповољну друштвено-економску ситуацију. Превисока је потрошња брашна, а ниска потрошња: поврћа, воћа, меса, млијечних производа и јаја. На структуру укупне потражње неповољно утичу и лоше навике у исхрани становништва. То се првенствено односи на навике да се у исхрани мало користе: воће, поврће, здрава храна, прерађевине од здраве хране за зимски период и др. Потрошња

ових производа би била знатно већа, ако би се производило по принципу „прави производ у право вријеме и на правом мјесту” (Сл. 7.9).

Предвиђање потрошње зависи од више фактора. Посматрано по производима, ситуација је различита. Потрошња пшенице и ражи би била смањена, тј. због економског раста дошло би до благог смањења иначе превисоке потрошње. Умјерен раст потрошње предвиђа се и код кромпира, осталог поврћа и свјежег воћа. Изразитији пораст потрошње очекује се код најскупљих производа: свих врста меса, рибе и производа анималног поријекла. Дакле, као пратећа посљедица економског раста, структура исхране би била побољшана, али да би се то постигло потребан је временски период дужи од пет година.



Сл. 7.9. Лоша позиција производа у маркету, на поду поред канте за смеће (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.9. Poor product position in market on the floor next to trash can (Photo: Dončić D)



Сл. 7.10. Одлична позиција производа на централној локацији у маркету (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.10. Excellent product position in a central location in market (Photo: Dončić D)

Задовољавање, и овако скромних потреба, домаћим производима није ни изблиза искоришћено, па се велика већина потреба задовољава из увоза. Разлози због којих потрошачи дају предност увозним пољопривредним производима су првенствено: ниска цијена, јака пропаганда, бољи дизајн паковања и помодарство (Сл. 7.10). Иза ниске цијене увозних производа често стоји слабији квалитет, производ који је дуго био замрзнут, производ који је претрпио дуготрајни транспорт до купца. Врло важан узрок недовољне тражње за домаћим производима је непостојање организоване мреже за сигуран откуп пољопривредних производа по загарантованој минималној цијени, стандардизованом квалитету, облику и другим потребним условима. Због неорганизованог тржишта произвођачи су често принуђени да чак и униште

своје производе (нпр. заору купус, парадајз и сл.), јер у критичном моменту нема ко да откупи производе (Vukmirović 2004).

Kearney et al. (1997) су на основу истраживања о „односу потрошача према храни, исхрани и здрављу” у земљама ЕУ, утврдили пет најчешћих фактора који утичу на избор хране и намирница: квалитет 74%, цијена 43%, укус 38%, покушај правилне исхране 32%, шта породица жели да једе 29%. Такође, утврђене су разлике у мишљењу. На тај начин жене, старије и образоване особе сматрају да на избор хране утичу здравствени аспекти, док мушкарци више сматрају да на то утичу укус и навика. За незапослене особе и пензионере, цијена намирница и јела представљале су најважнији фактор за избор хране. У истом истраживању, чак 80% испитаника дефинисало је правилну исхрану као „уравнотежену и разнолику исхрану”, што указује на побољшање тренда правилне исхране у земљама ЕУ. Економски разлози су важни при одабиру намирница, јер месо је скупље од поврћа, житарица и воћа.

На тржишту, поред купаца или потрошача, велику улогу у примјени маркетинга имају и конкуренти. Ко су најважнији конкуренти? Које су снаге конкурената? Које су слабости конкурената? Шта су главне стратегије конкурената? Ова питања су кључна у постављању и примјени маркетиншке стратегије и без квалитетних одговора немогуће је поставити дугорочно одрживу и профитабилну стратегију у агросектору. Најважнији конкуренти у производњи и пласману агросектора су произвођачи земаља из региона, које имају природне услове за бављење оваквом врстом производње. Ту се прије свих убрајају земље са медитеранском климом, као што су: Италија, Турска, Шпанија, Грчка, Македонија (за поврће), односно Пољска, Србија, Италија, Словенија, Македонија и др. (за воће).

Основна предност конкуренције састоји се у:

- лако приступачним инвестиционим кредитима за заснивање савремене производње воћа и поврћа;
- технолошко-техничком напретку;
- приступу каналима дистрибуције;
- модерном паковању;
- агресивном маркетингу.

Главни недостатак иноконкуренције је удаљеност босанскохерцеговачког тржишта, тако да се производи морају транспортовати специјалним камионима–хладњачама, те губе на квалитету, свјежини, укусу. Транспортовани производи увијек губе тржишну утакмицу са производом из непосредне близине потрошачких центара. Пројект је дизајниран на тај начин да се његовом имплементацијом долази до производа који су конкурентнији у односу на увозне, како по квалитету, тако и по цијени коштања.

7.5. Систем интеракције агросектора са окружењем

Промјене у локалном и глобалном окружењу доносе и промјене у интеракцији произвођача агросектора са окружењем, а то директно доприноси да се концепт маркетинга проширује и продубљује. Дефиниција маркетинга се мијења и прилагођава новој стварности и новим системима интеракција. Постоји много дефиниција маркетинга, а једна од њих је да је он пословна функција која има за циљ што боље задовољење потреба, жеља и тражње потрошача уз остварење добити за предузеће. Према наводима Америчког удружења за маркетинг, најједноставнија дефиниција маркетинга да он представља „пружање задовољења потрошачима уз остварење профита”, еволуирала је у комплексну дефиницију, према којој “маркетинг је организациона функција и низ процеса којима се креира, комуницира и испоручује вриједност потрошачима и управља односима са њима на начин који доноси корист компанији и свима који су за њу заинтересовани без оштећења околине”.

Нови погледни на маркетинг доносе већи нагласак на друштвеној димензији и јачању друштвене одговорности привредних субјеката, јер постоји све веће присуство и значај проблема друштвене одговорности, заштите потрошача, заштите околине, комбиновано са ограничењем расположивих природних ресурса. У таквим условима државна интервенција врши све већи утицај, са благим растом цијена готових производа и брзим растом цијена репроматеријала, економски раст је спорији, а технолошки развој не може рјешавати све нагомилане проблеме.

У контексту ових размишљања, Kotler (2001) предлаже просвећени маркетинг са сљедећим основним принципима: оријентација ка купцима, стална иновативност, стварање нове вриједности, друштвено-економска мисија, друштвена димензија.

Конкуренција је у савременом маркетингу свеprisутна, глобална и локална, а то су све постојеће и потенцијалне понуде супарника и супститута које би купац могао да разматра. Међутим, конкуренција је само један фактор маркетиншког окружења, које се састоји од непосредног и ширег окружења. Непосредно окружење су сви непосредни учесници укључени у производњу, дистрибуцију и промоцију понуде. Главни учесници су компаније, добављачи, дистрибутери, продавци и циљни купци. Шире окружење састоји се од шест компонената: демографско окружење, економско окружење, физичко окружење, технолошко окружење, политичко-правно окружење и друштвенокултурно окружење. Учесници на тржишту морају обратити пуну пажњу на трендове и развој у тим окружењима и на вријеме ускладити своје маркетиншке стратегије.

Сваки пословни субјект, па и у агросектору, повезан је са окружењем комплексном мрежом трансакција и процеса. Окружење чине сви учесници и снаге привредног и друштвеног живота, које директно и индиректно утичу на пословну способност произвођача воћа и поврћа. Односи произвођача и окружења су интерактивни, што се испољава утицајем разних фактора из окружења на пословање произвођача и одлучност произвођача да у процесу пословања дјелују одређеним акцијама и мјерама на окружење. Посматрањем понашања сваког чиниоца, посебно оних који примјеном одређених активности узрокују промјене збивања на тржиштима, анализирамо систем интеракције произвођача и окружења.

Између произвођача агросектора и окружења према интензитету веза разликујемо примарне, секундарне и терцијарне везе.

Примарне везе су везе које произвођач са окружењем остварује директним контактом са пословним клијентима на тржишту. На првом мјесту чине их купци пољопривредних производа. То могу бити крајњи потршачи, који производе купују на сеоским пијацама и тезгама или у малопродајним објектима. Купци такође могу набављати пољопривредне производе за даљу продају. Постоји велика разлика између ове двије врсте купаца и њихове интеракције са произвођачима су различите. У примарне везе спадају такође добављачи разних репроматеријала, који су потребни за производњу у пољопривреди. Односи са добављачима репроматеријала и интеракција са њима данас је веома важна, јер од уграђених репроматеријала директно зависи квалитет, здравствена исправност, као и физичке особине пољопривредних производа. Државне агенције из ресорног министарства које се баве питањима пољопривреде, квалитета, здравствене исправности такође су у примарним везама са произвођачима агросектора. Поред тога што наведене агенције врше огроман утицај на производњу, продају, извоз, увоз и друге сегменте од великог значаја, утицај произвођача агросектора на ове агенције је минималан, с том разликом да произвођач има удружење на републичком нивоу, које на одређени начин утиче на ове важне институције. Финансијски посредници су у примарним везама са произвођачима агросектора. Посебно су значајни ти односи са аспекта висине улагања у модерну производњу, али нажалост произвођачи не чине ништа у побољшању интеракције и тумачењу свог положаја финансијским институцијама (банке, микрокредитне организације и слично). Посебно мјесто у примарним везама треба да заузима шира јавност, коју чине купци производа. У интеракцији са широм јавношћу произвођачи агросектора су комуникацију препустили случају и не постоји смишљена и организовна стратегија за побољшање разумијевања између њих.

Секундарне везе су слабијег интензитета од примарних, али исте важности за остваривање циљева произвођача воћа и поврћа. У секундарним везама по

својој важности се издвајају агенције за маркетиншко истраживање (државне или приватне), са којим је интеракција сведена на минимум и поред обавезе државних агенција да сервисирају произвођаче воћа и поврћа са информацијама. Секундарне везе чине и односи са Пољопривредним факултетом и Пољопривредним институтом, гдје је недопустиво низак степен интеракције. Не постоји системски приступ побољшању интеракције између научно-стручних институција и произвођача воћа и поврћа.

Терцијарне везе остварују се са субјектима који нису тржишни партнери, нити врше функцију која има директног утицаја на одвајање пословног процеса. Примјер су медији, који могу својим активностима значајно допринијети реализацији пословних активности и стварању имиџа произвођача воћа и поврћа. Теме у вези са људском исхраном увијек су атрактивне и привлаче пажњу, како медија, тако и шире јавности. Проблем је што не постоји организована и системска акција презентације информација, која би помогла у пословним активностима произвођача воћа и поврћа и, такође, боље информисала потрошаче, што је сигурно у интересу и произвођача и потрошача воћа и поврћа. Анализом примарних, секундарних и терцијарних веза између окружења и произвођача воћа и поврћа, откривамо да је потребна боља организација произвођача, боља сарадња и координација са пословним партнерима, јаснији циљеви пословања и подузимање мјера које поуздано воде у побољшање продаје и профита (Сл. 7.11).



Сл. 7.11. Штанд за дегустацију и промоцију домаћег воћа предузећа „Atos”, Србија (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.11. The stand for tasting and promotion of domestic fruit is the company „Atos”, Serbia (Photo: Dončić D)

Анализом структурних веза између произвођача и окружења идентификовали смо низ ограничења и опасности које ће се морати

рјешавати, ако се очекује развој производње воћа и поврћа. Конкретно, проблеми се испољавају у обликовању система производње, обликовању система понуде, комуникацији са јавношћу и купцима, и, посебно важно, прилагођавању организацијске структуре промјенама у окружењу.

Макроокружење произвођача поврћа чине друштвене снага које утичу на пословање и понашање свих учесника у процесу репродукције. То су демографске, привредне, техничко-технолошке, политичко-правне, природне и културне карактеристике, о којима ће бити ријечи у наредним поглављима.

7.6. Стратешке анализе окружења агросектора

Да би једна стратегија била изводљива и конкретна и одговорила на питања шта предузеће треба да ради да би било успјешно на тржишту у примјени маркетиншког пословног концепта, неопходно је да разумије своје снаге и слабости, али и шансе и опасности на тржишту. Тржишта се разликују у појмовима њихових производа, иновацијских циклуса, статуса регулација, индустријских структура, брзине развоја и многих других фактора. Из једне перспективе предузетништва или инвеститора, она могу бити различито атрактивна, у зависности од различитих пословних могућности које нуде. Сва ова знања или дубоки увиди у особине тржишта и његовог окружења морају се повезати са конкретним дјеловањем. Активности на припреми опсежних знања о једном тржишту су мост између дефинисања саме стратегије и, још важније, имплементације те стратегије у стварним тржишним условима, са дугорочним утицајем на пословање предузећа. Да би до знања дошли на системски, хомоген, поновљив и упоредив начин, користимо стратешке анализе, од којих су најважније STEEP анализа, SWOT анализа, анализа пет конкурентских сила, анализа ланца вриједности и др.

7.6.1. STEEP анализа у агросектору

STEER анализа је важна у одређивању стратегијске ситуације у којој се налази предузећа. Корисити се за анализу спољњег окружења и у суштини нуди системску форму и структуру како да се дође до процјене окружења предузећа. STEEP је скраћеница за факторе који долазе из окружења предузећа, али често имамо случај да се ова метода анализе назива и PEST или PASTLE. У суштини се своди на анализу елемената окружења: друштва, технологије, економије, екологије, закона, политике и др. Метод STEEP анализе подразумева

дијељење окружења у пет сегмената: друштво – социјални фактори (S); технологија (T); економија (E); екологија (E); политика (P).

У суштини, ова метода анализе користи се да би се створила јасноћа у вези са предметом истраживања. Опсег и дубина којом се сегменти или фактори анализирају зависе од потреба самог предузећа и оцјене менаџмента колики увиди су довољни за формирање маркетиншке стратегије. Ова анализа представља први корак у многим анализама, а циљ је ући у опширнији обим анализе окружење. Користи се да се створи један преглед или шира слика садашње ситуације и да поставимо смјер даљег истраживања. Наставак истраживања окружења или наставак STEEP анализе је SWOT анализа, кроз коју се сви фактори посматрају екстерно као опасности или шансе, с тим да један исти фактор може бити и шанса али и опасност, у зависности од интерних особина предузећа које су сврстане у снаге и слабости. Постављање сегмената доводи до одређених ограничења, што је и разумљиво, јер су сегменти динамична категорија са сталним и све бржим промјенама.

Социјални фактори. Релативна позиција агросектора у социјалној структури са негативним насљеђем друштва из скорије прошлости снажно је под утицајем сљедећих фактора:

- старост становништва;
- старост радника у агросектору;
- број популације која стално или привремено живи у иностранству;
- степен едукације становништва (Сл. 7.12);
- брзина прихватања нових технологија;
- прецизни демографски подаци;
- учешће пољопривредног и градског становништва у укупном становништву;
- деаграризација и депопулација сеоских подручја;
- велики број индустријских незапослених радника или са смањеним приходима;
- неповољна посједовна структура земљишта;
- сељачка газдинства имају тенденцију уситњавања посједа;
- просјечна старост фармера се повећава;
- осиромашено сеоско становништво;
- ратне миграције;
- приступ повољним кредитима за обнову и развој села;
- број медија.

Технолошки фактори. Технолошка питања су контроверзна, тако да имамо два тотално супротстављена и различита проблема у два сегмента произвођача агросектора. Ово само доказује да се данашњим проблемима

произвођача у циљу дизања њиховог ранга конкурентности не може прилазити шаблонски, него је потребна добра сегментација и посебан приступ за специфичне проблеме поједних сегмената произвођача:

- у једном сегменту, назовимо га сегментом екстензивних произвођача, имамо спор развој нових технологија, екстензивирање и погоршање техничко-технолошког нивоа пољопривредне производње. Овај проблем је присутан код великог процента малих, али и средњих произвођача;
- у другом сегменту, назовимо га сегментом интензивних произвођача, имамо брзи развој нових технологија, интензивирање производње са неконтролисаном примјеном ризичних репроматеријала као што су минерална ђубрива, пестициди, регулатори раста, нове сорте и хибриди, у жељи да се оствари што већи принос и профит, шта такође угрожава не само одрживост овог сектора пољопривредне производње, него и здравље потрошача пољопривредних производа, али и самих произвођача. У овом сегменту имамо више средњих и великих произвођача, али такође и незанемарљив број малих произвођача.

Економски фактори. Један од најважнијих елемената за одређивање пословне стратегије, а самим тим и примјену маркетиншког концепта у једној земљи, јесте бруто домаћи производ (БДП). Исказан у сталним цијенама које искључују утицај инфлације у 2019. години, БДП Босне и Херцеговине износио је 35.229 милиона КМ и у односу на 2018. годину номинално је већи за 5,34%, док је реални раст износио 2,68%. БДП дефлатор за 2019. износио је 2,59%, а БДП по становнику био је 10.108 КМ или 5.168 EUR или 5.785 USD. На основу овог економског показатеља и других елемената, као што је структура привреде, број предузећа у аграрном сектору, стварање нове вриједности у аграрном сектору, стабилност валуте, број незапослених, број становника, просјечна плата и др., одмах видимо снагу привреде и куповне могућности становништва, што су важни елементи у одлучивању коју маркетиншку стратегију примијенити и како се позиционирати на тржишту.

Природно окружење или еколошка питања и агроеколошки услови. Агроеколошко зонирање представља методологију којом се из неке просторне јединице издвајају површине које имају сличне карактеристике које су повезане кроз употребу земљишта, његову потенцијалну продуктивност и еколошки утицај. Површине издвојене агроеколошким зонирањем зову се *агроеколошке зоне (АЕЗ)*, и могу се приказати на карти земљишних ресурса који су дефинисани кроз геолошку подлогу, земљишни рељеф, климатске карактеристике, земљишни покривач, употребу земљишта, а такође и кроз одређена ограничења употребе земљишта, као што су ерозија, поплаве, корови, а у нашим условима и миниране површине. Крајњи резултат агроеколошког зонирања представља приказ погодности земљишта

за узгој појединих биљних врста, из чега произлази планирање оптималне употребе земљишта.

Пољопривредна производња је организована највећим дијелом на индивидуалним газдинствима. Учешће предузећа и задруга у укупној пољопривредној производњи износи до 5%. Просјечна величина пољопривредног газдинства је око 4,5 ха, а тако мала газдинства тешко могу постати конкурентна на тржишту. Осим тога, присутна је даља тенденција смањења величине посједа. Уситњеност посједа увелико отежава постизање рентабилности у пољопривредној производњи. Расположиви подаци указују да је просјечна површина газдинства 4,5 ха и то у просјеку на 7–8 одвојених парцела. Не постоје званични подаци о броју власника земљишта, о броју пољопривредних и мјешовитих газдинстава, јер није спроведен пољопривредни цenzус. Број власника се стално повећава, а величина посједа уситњава. Мален, испарцелисан и расут посјед ограничавајући је фактор за озбиљније производно-управљачке шеме у модерној пољопривреди.



Сл. 7.12. Негативан примјер оглашавања продаје пилића (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.12. A negative example is advertising the sale of chickens (Photo: Dončić D)



Сл. 7.13. Позитиван примјер оглашавања продаје јагода (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.13. A positive example of advertising the sale of strawberries (Photo: Dončić D)

Степен коришћења природних ресурса, првенствено земљишта, други је кључни показатељ стања у сектору. Задњих години у ФБиХ било је 50% необрађених ораница, а у РС 33%, уз тренд даљег смањења обрађених површина. Површине које се изостављају из процеса обраде и даље се не смањују, али се зато смањују обрадиве површине, најчешће претварањем у грађевинско и друго непољопривредно земљиште. Босна и Херцеговина се приближава минимуму обрадивих површина по становнику, који је 0,17 ха. У Тузланском кантону овај минимум је већ нарушен и просјечна обрадива

површина по једном становнику износи 0,08–0,10 ха. Континуирано су присутни разни облици трајног или дјелимичног оштећења земљишта. Најугроженије су најквалитетније класе земљишта (I, II и III бонитетна класа), које чине само 15% површине. На најквалитетнијем земљишту је концентрисана готово сва инфраструктура. Процјењује се да се годишње на разне начине трајно изгуби 3.000–5.000 ха (Vukmirović 2004).

Политичка питања. Босна и Херцеговина, као сложена држава састављена од два ентитета (Република Српска и Федерација БиХ) и дистрикта Брчко, са тешким насљеђем рата из деведесетих, оптерећена политичким трзавицама и кризама, нема јасну и цјеловиту стратегију по питању производње и пласмана производа агросектора, што проблеме конкурентности чини још тежим и комплекснијим. Осим тога, недовољно уређен систем заштите, подстицања и развоја домаће пољопривредне производње, са недовољном конкурентношћу самих произвођача, чине ситуацију изузетно комплексном, што се мора из темеља мијењати.

Због своје сложености, подијељености друштва на политичким и етничким принципима, ниског степена политичке подршке аграрном сектору, као и малом броју развојних програма агросектора, Босна и Херцеговина треба што прије да прихвати холистички маркетинг, како код пољопривредних произвођача агросектора, тако и код државних и владиних тијела, односно јавног сектора који је у служби пољопривредног сектора. Холистички маркетинг, који пружа системске могућности интеракције пољопривредних произвођача и државних агенција у циљу смањења трзавица и неразумијевања, ствара предуслове за формирање ефикасне маркетиншке мреже која директно утиче на повећање конкурентности и развоја пољопривредног сектора у цјелини (Сл. 7.13).

Турбулетност окружења диктирају глобални процеси као што су глобализација, либерализација и снажан техничко-технолошки развој. Прилагођавање новој реалности представља императив за све привредне субјекте, независно од типа власништва. Талас реформи посебно је изражен у јавном сектору и спроводи се са циљем да се повећа ефикасност овог стратешки важног сектора. Промјене су кренуле у Великој Британији почетком 80-их година прошлог вијека, али су се веома брзо прошириле на САД и постале глобални процес. Данас не постоји ниједна земља на свијету која реформи јавног сектора не посвећује највећу пажњу. Поједине земље, управо захваљујући успјешном реформисању јавног сектора, зауставиле су неповољне трендове и обезбиједиле динамичан привредни раст (примјер Јужне Кореје) (Панић 2011).

7.6.2. Анализа пет конкурентских сила у агросектору

Према Porter (1990а, 1990б), суштина формулације конкурентске стратегије је повезивање компаније са окружењем. Овај славни амерички економиста предлаже коришћење оквира пет сила да би повезали предузеће са окружењем и утврдили атрактивност сектора са становишта профитабилности. Модел је заснован на појму да је интензитет конкуренције кључан у одређивању профитабилности сектора.

Пет конкурентских сила су: 1) ривалство међу постојећим конкурентима; 2) преговарачка моћ купаца; 3) преговарачка моћ добављача; 4) пријетње од супститута, замјенских производа (Сл. 7.14) и 5) пријетње од улазака нових конкурената.



Сл. 7.14. Опасност од супститута, централна позиција полице супермаркета без домаћег воћа (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.14. Danger from substitutes, central position of supermarket shelves without home-grown fruit (Photo: Dončić D)

Пријетња од улазака нових конкурената на тржиште доноси нове капацитете и жељу нових предузећа или конкурената да узму дио тржишта и обезбиједи свој тржишни удио, што доводи до борбе за постојеће купце и често резултира у смањењу цијена и профитабилности свих тржишних учесника. Постоје и такозване баријере које штите од улазака нових компанија на поједина тржишта, а најважније су економија обима, потребни капитал за улазак, политике влада али и диференцијација производа, при чему маркетинг игра веома важну улогу. У нашем агросектору пријетња од нових улазака је велика. Дobar примјер је раст воћарске производње задњих година,

посебно јабуке, подизањем нових засада, чиме је тржиште постајало све мање атрактивно и дошло је до тога да млади и неискусни произвођачи напуштају воћарску производњу и тиме смањују силу пријетње нових конкурената на тржишту и аутоматски преостале воћаре доводе у бољи пословни положај.

Предузећа у једном сектору конкуришу на више различитих начина у једном ширем смислу. Замјенски производи лимитирају потенцијалне профите у једном сектору. Идентификација производа који су супститути производа предузећа креће од потребе купца која се задовољава функцијом или користи које даје посматрани производ. Замјенски производи повећавају конкуренцију у сектору и узрокују пад цијена или побољшање особина производа али и повећане трошкове маркетинга. Пријетња супститута или замјенских производа је посебно изражена код агросектора, јер имамо многе производе који искључују једни друге. Потреба купца за освјежењем и/или витаминима и минералима може се задовољити јабуком или крушком, али и бананом и наранџом. Зато је веома важно правилно препознати који су све производи могући супститути и водити рачуна о њима, односно, посматрати их као конкуренцију и маркетиншки концепт предузећа прилагодити постојећим али и могућим супститутима.

Преговарачка моћ купаца посебно долази до изражаја ако имамо мали број купаца а велики број продаваца. Данас расте преговарачка моћ купаца, јер владају тржишта обиља и купац је у ситуацији да бира, чиме се повећава његова преговарачка моћ. У агросектору то је посебно дошло до изражаја са појавом супермаркета и великог раста њихове преговарачке моћи, посебно у односу на мале фармере и пољопривредне произвођаче из агросектора. Широм свијета посебно се мали и средњи пословни субјекти грчевито боре са порастом преговарачке моћи супермаркета и доминантне маркетиншке стратегије су диференцирање производа, брендирање и удруживање ради боље преговарачке позиције.

Преговарачка моћ добављача долази до изражаја ако су добављачи малобројни, ако је њихов производ неопходан и пресудан за производњу. Мали број добављача повећава њихову моћ, што значи да ће трошкови предузећа бити виши него у пословној ситуацији када имамо велики број добављача са лако замјенивим производима, а то узрокује да су профити предузећа нижи и да је тржиште мање атрактивно. Јаки добављачи са великом преговарачком моћи по правилу повећавају цијену материјала и на тај начин већи дио могуће зараде у сектору преливају себи.

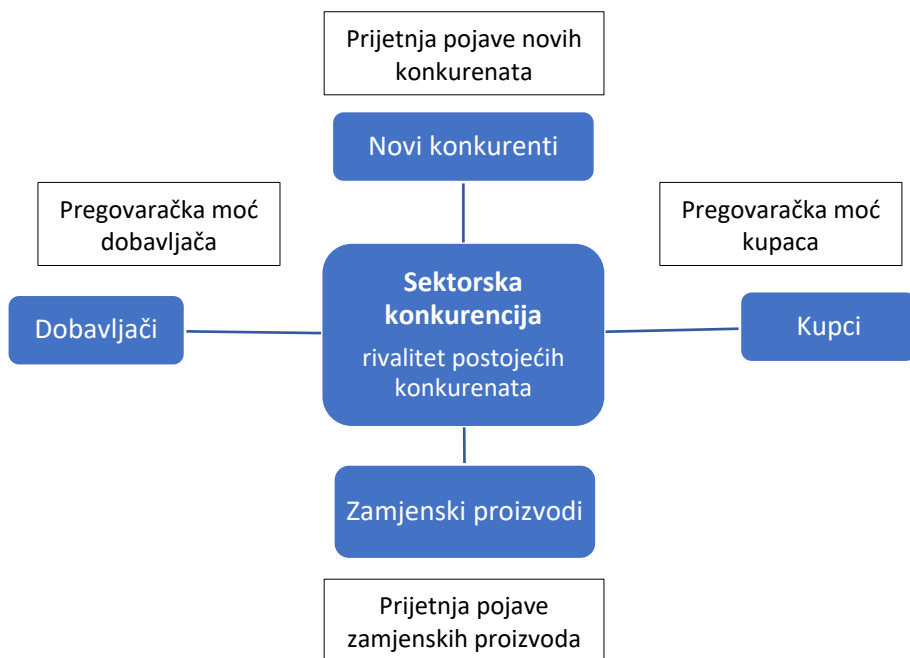
Ривалитет предузећа које већ послују у сектору је сила која утиче на начин да што је већи ривалитет, већи су и трошкови маркетинга, цијене су ниже, а то

све утиче на атрактивност тржишта које је слабије занимљиво и мање профитабилно. Предузећа у борби за побољшањем позиције на тржишту користе разне тактике, од којих су најчешће такмичење у цијени, појачано оглашавање, бољи сервис купаца, боље гаранције и др. У већини сектора пословни потез једног предузећа узрокује одговор ривала или конкурента, другим ријечима свака пословна акција има и пословну реакцију, што предузећа доводи у једну врсту међусобне зависности. Ако пословни потези и контрапотези ривала ескалирају, све фирме у сектору могу да пате и да се доведу у лошију пословну ситуацију него што су биле прије. Ово је честа пословна ситуација у агросектору, јер имамо пуно ривала у одређеним сегментима тржишта (воће, поврће и др.), који се такмиче и конкуришу један другом, посебно у цјеновном надметању, и на тај начин погоршавају своју тржишну позицију укупно и често се доводе у ситуацију да продају производе по цијени која је нижа од трошкова производње, без минимума профитабилности потребних за одржавање и развој капацитета.

Када предузеће својим истраживачким радом сазна и добије дубоке увиде, односно дијагнозу пет конкурентских сила у сектору, предузеће је у стању да идентификује своје снаге и слабости повезане са конкурентским силама у сектору. Стратегија предузећа је да сваку појединачну конкурентску силу постави упоредо са својим унутрашњим снагама и слабостима. Важна питања су како се предузеће понаша према својим ривалима, како реагује на замјенске производе, какве су баријере у сектору уласка нових конкурената и зависно од реалне пословне ситуације, заузме стратегије у циљу да своје слабости минимизује, а своје снаге максимизује или да заузме офанзивну или дефанзивну акцију на тржишту а све у циљу заузимања одрживе пословне позиције против пет конкурентских сила. Постоји више приступа предузећа, а најважнији су изградња одбране од конкурентских сила или тражење позиције у сектору гдје су силе најслабије. Стратегија предузећа може бити и офанзивна, гдје важну улогу игра маркетинг са дизањем препознатљивости брэнда или других метода диференцијације производа. Офанзивна стратегија укључује капиталне инвестиције у веће производне капацитете и вертикалну интеграцију, која утиче на конкурентске силе.

Porter (1990a) је предложио пет сила које одређују атрактивност посебног сектора тржишта, оцјењују се индивидуално и сажете су у прегледно мишљење колико је тржиште атрактивно (Сл. 7.15). Оцјена је углавном квалитативна. Овај инструмент даје преглед посебног тржишта и боље разумијевање сила које су структурисане на тржишту. Омогућава стратешку оцјену будућих активности. Бројни примјери нуде свједочење чињеница да су предузећа веома успјешна и зарађују много новца појавом на

неатрактивном тржишту. Оцена атрактивности тржишта стога не представља свеобухватну базу за стратешке одлуке.



Сл. 7.15. Конкурентске силе које детерминишу пословну структуру сектора (Porter 1990a)

Fig. 7.15. *Competitive forces that determine the business structure of the sector (Porter 1990a)*

7.6.3. SWOT анализа у агросектору

Сама скраћеница SWOT настала је као акроним од почетних слова енглеских ријечи *Strengths* (снаге), *Weaknesses* (слабости), *Opportunities* (шансе) и *Threats* (пријетње). SWOT анализа је инструмент стратешког менаџмента који разматра снаге и слабости, као и шансе и опасности за предузеће. Она дозвољава анализу и постављање једно уз друго интерне, унутрашње операционе могућности (раздвојене у снаге и слабости) и екстерних, вањских дешавања (раздвојених у могућности и опасности).

Модел нуди оквир за даља и обимнија истраживања. Ова анализа је почетна и завршна тачка у одређивању спремности стратегије предузећа, тј. усклађивања производа предузећа са потражњом на тржишту.

Главни циљ ове методе је да успостави јасно представљање кључних података и карактеристика у структурну форму. Резултати даље методе анализе могу се затим сажети у кључну изјаву. Пажљива SWOT анализа може бити база за доношење одлука у подручју стратешког менаџмента (Akhtar and Pirzada 2014).

Свака пријетња је уједно и шанса. У свјетлу овога, процјена није увијек лака. Неколико стратешких препорука које налазимо у литератури, као S–T стратегија (коришћење снаге да сретне пријетњу), мало су помогле у овом контексту.

SWOT анализа представља један од основних метода маркетиншког планирања, које се заснива на анализи интерног окружења (снаге и слабости) и екстерног окружења (пријетње и шансе). Да би се могла предложити одговарајућа рјешења унапређења агросектора, неопходно је анализирати постојеће стање уз прецизну оцјену слабости и пријетњи, које би у наредном периоду требало да се минимализују, као и да се открију снаге и шансе у циљу активације расположивих снага да би се искористиле повољне шансе на тржишту и тиме створе услове за реализацију модерне, интензивне, здравствено безбједне и профитабилне производње у агросектору.



Сл. 7.16. Вриједне руке домаћих произвођача (Фото: Дончић Д)
Fig. 7.16. Valuable hands of domestic producers (Photo: Dončić D)



Сл. 7.17. Може ли млади домаћи произвођач остварити конкурентску предност на тржишту без посебног паковања и препознатљивости? (Фото: Дончић Д)
Fig. 7.17. Can a young domestic producer achieve a competitive advantage in the market without special packaging and recognizability? (Photo: Dončić D)

Пријетње и слабости у производњи агросектора су до те мјере ескалирали да једноставно доводе до демотивације и одустајања пољопривредних произвођача од неких некад профитабилних грана пољопривреде, које због

своје економске атрактивности и радне интензивности требају да представљају локомотиву развоја пољопривреде и запошљавања становништва. Откривањем унутрашње снаге и уочавањем спољашне или екстерне шансе стварају се услови за стварање конкурентских предности.

Слабости:

- одсуство маркетинг оријентације;
- одсуство дјеловања на емоције купца (Сл. 7.16);
- одсуство концепта производње који одговара захтјевима тржишта;
- недовољна знања о техници и технологији производње;
- немогућност доласка до квалитетних информација о производњи;
- немогућност инвестирања пољопривредних произвођача;
- коришћење скувих репроматеријала на погрешан начин;
- неподесни објекти за модерну и профитабилну производњу;
- непознавање нових сорти и хибрида и њихових технолошких захтјева;
- нема препознатљивог паковања (Сл. 7.17);
- нема дефинисаних канала дистрибуције;
- нема организоване промоције;
- неорганизованост и демотивисање;
- непостојање и непознавање стандарда квалитета готових производа;
- слаб квалитет готових производа;
- мала количина готових производа,
- чести прекиди у испоруци готових производа;
- мали произвођачи немају адекватну механизацију;
- старосна структура произвођача;
- неспремност за удруживање;
- неодговарајући складишни капацитети;
- производња за непознатог купца;
- недостатак повјерења,
- краткорочни интереси који штете свима;
- велике осцилације у приносима и квалитету;
- сезонски вишкови;
- сваштарење произвођача агросектора;
- неприлагођеност нових сорти и хибрида агроеколошким условима.

Снаге:

- квалитет домаћих производа;
- укус домаћег производа;
- свјежина домаћег производа;
- довољно воде и могућност за наводњавање;

- почетак организовања асоцијација произвођача;
- почетак организовања задруга по западним принципима;
- дуга традиција производње агросектора;
- релативно јефтина радна снага;
- почетак улагања у складишне просторе.

Опасности:

- недостатак повољних инвестиционих средстава;
- агресивност увозника пољопривредних производа;
- инострани агросектор значајно конкурентнији;
- недостатак пројеката који уз објекте нуде и квалитетну обуку;
- мониторинг производње у одређеном временском периоду;
- лоше насљеђе старих задруга;
- неповољна економска ситуација у земљи;
- изузетно висок степен увозне зависности, нарочито у сјеменима;
- хаотично стање на тржишту;
- спора наплата потраживања;
- осцилације у цијенама производа агросектора;
- недостатак стандардизације свих пословних активности;
- општи еколошки захтјеви из окружења;
- задружни савези који не представљају произвођаче;
- стресни климатски услови;
- лоше потрошачке навике (фаворизовање страног производа);
- нагла осцилација температуре, рани мразови, град, олује;
- неспремност за прихватање маркетиншког концепта;
- немогућност да се буде конкурентан усљед малих приноса и лошег маркетинга;
- незаинтересованост за улагање у постојеће прерађивачке капацитете.

Шансе:

- могућност извоза у земље региона, ЕУ и Русију;
- добар геостратешки положај региона за извоз;
- подстицање удружења;
- могућности унапређења агротехнике;
- инвестирање у постојеће водене токове;
- очување система канала;
- кредити за куповину механизације и увођење нове технологије;
- рад савјетодавне службе;
- едукација произвођача, стручних служби и приватних савјетодаваца;
- ревитализација постојећих складишта;

- кредитирање изградње модерних складишних капацитета;
- налажење стратешког партнера произвођачима;
- организовање конзорцијума произвођача;
- усклађивање са ЕУ стандардима;
- појачавање квалитета и контроле;
- развијање домаће сорте;
- модернизација пластеничких објеката;
- унапређење маркетинга повртарских производа;
- ванцаринска заштита;
- оснивање независне куће за надзор промета;
- унапређење механизације и технологије;
- специјализовати поједине регионе за одређену производњу;
- уводити органску и интегралну производњу;
- добри агроеколошки услови за производњу агросектора;
- домаће тржиште које препознаје квалитет домаће робе.

7.6.4. Ланац вриједности у агросектору

Разумијевање уравнотежености тржишних циљева и интерних могућности предузећа намеће се као тежња која се може реализовати једино адекватном комбинацијом елемената холистичког маркетинга уз уважавање кључних детерминанти пословања и испоруку очекиваних вриједности потрошачима уз остварење циљева пословања (Miletić 2011).

Произвођачи агросектора, посебно мали и они средње величине, нису свјесних других вриједности осим да својом производњом задовоље своје потребе стварања нових вриједности за себе и своје породице, пошто су то углавном породична газдинства која се баве производњом. Нисмо у току истраживања уочили тенденцију да би произвођачи имали тежњу да квалитетом својих производа, здравственом исправношћу на један системски начин покушају створити конкурентску предност, са јасно препознатљивом ознаком поријекла помоћу марке, и понуда посебне или додатне вриједности. Ово је разумљиво с обзиром на уситњеност произвођача и немогућност овако комплексних елемената конкурентности да се имплементирају појединчано код малих произвођача, али врло су ријетки и покушаји удруживања у задруге или друге облике који би омогућили стварање услова за примјену и развој овако комплексних конкурентских предности стварања додатне вриједности за своје производе и диференцирања од конкуренције.

7.7. Стратешке одлуке предузећа из агросектора неопходне за имплементацију маркетиншког концепта

Суштина у формулисању конкурентне стратегије јесте везивање предузећа за окружење (Porter 1985). Конкурентска стратегија из које треба да се развије и маркетиншка стратегија уско је повезана са анализом сектора у којем се послује, анализом конкурената, анализом купаца, али и државе или регије у којој предузеће егзистира. Када предузеће добро проучи ове елементе, слједећи корак је да анализира и своје могућности и способности, као и ресурсе којима располаже. Тек послје ових корака спремно је да обликује своју маркетиншку стратегију, корак по корак, од сегментације тржишта преко таргетирања циљаног сегмента до позиционирања на тржишном сегменту који смо изабрали и диференцирања сопственог производа у односу на конкурентски производ.

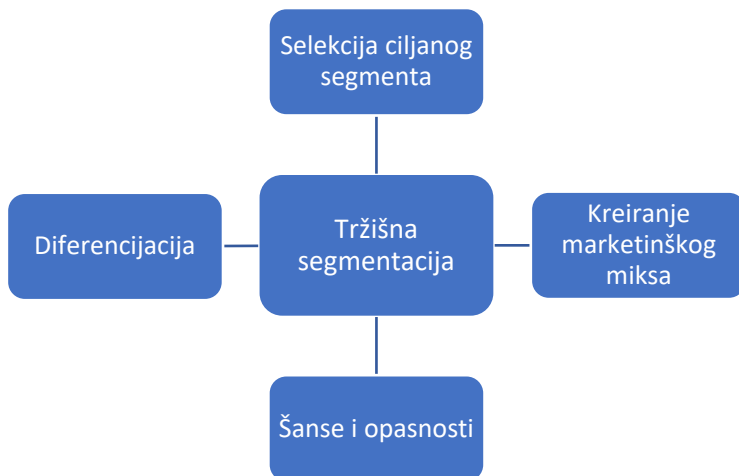
7.7.1. Сегментација тржишта

Данас је тешко или скоро немогуће креирати и створити производ који задовољава све купце на једном тржишту. Модеран купац је различито осјетљив и друкчије посматра варијабле производа као што су цијена и квалитет производа или захтијевани и очекивани сервис. Сегментирање тржишта настаје из потребе предузећа да се фокусира на дио тржишта, јер једноставно није у могућности да приступи свим купцима на посматраном тржишту. Ово је техника која се користи како би се прецизније одредила група потрошача или купаца са сличним карактеристикама на тржишту које се у правилу састоје од разноврсних дијелова или сегмената. Предузеће може креирати понуду производа или услуге за све потенцијалне купце на тржишту и то је такозвани масовни приступ тржишту. Међутим са растом конкуренције, као и са усложњавањем захтјева и потреба корисника производа, појавила се могућност да предузеће на једном дијелу тржишта оствари своје интересе потпуније и квалитетније, уз боље задовољење потреба потрошача, него да се такмичи на цијелом тржишту у масовном приступу.

Сегментирање тржишта можемо дефинисати као идентификацију појединаца или организација са сличним карактеристикама, које имају значајну улогу у одређивању маркетиншке стратегије (Joobер 2006). Оно подразумијева анализу тржишта и његову подјелу на мање дијелове или сегменте купаца или потрошача који имају заједничке особине, као што су демографске карактеристике, психолошке особине и профилне варијабле (године, образовање, приходи, пол, интереси, потребе, стил живота, амбиције и др.).

Сличне потребе купаца воде ка њиховом груписању у одређене тржишне сегменте за које предузеће развија маркетиншке стратегије у циљу услуживања одабраног тржишног сегмента боље од конкуренције. Основна корист за предузеће од маркетиншке сегментације је фокусирање и концентрација људи, времена, новца и других ресурса у достизању циљаног сегмента и остварења пословних циљева (Сл. 7.18).

Предузеће у процесу сегментације тржишта прво мора да проучи посматрано тржиште и да дефинише карактеристике својих купаца, што представља базу на основу које ће вршити селекцију сегмента и избор сегмента. Избором тржишног сегмента компанија доноси одлуку да служи изабрани тржишни сегмент у којем су купци са сличним карактеристикама, тако да се може примijenити јединствена маркетиншка стратегија.



Сл. 7.18. Предност тржишне сегментације (Jobber 2010)

Fig. 7.18. The advantage of market segmentation (Jobber 2010)

Основне особине тржишног сегмента који се састоји од хомогених купаца и који се анализира су потребе самих купаца као што су мјесто куповине, вријеме куповине, најважније карактеристике производа које се траже од стране купаца, начин коришћења производа, посебна пажња се поклања анализи користи које се остварују од производа. Веома важан фактор у доношењу одлука код купаца је и сервис и постпродајне услуге, што код одређених група производа из агросектора може бити и пресудно у доношењу одлуке о куповини и коришћењу поједних производа. У процесу сегментације посебно се води

рачуна о реакцијама купаца или корисника производа на све набројане елементе који се сврставају у понашања купаца или потрошача. Важно је истаћи да централно питање сегментације увијек мора бити величина и вриједност самог сегмента, затим његова приступачност, јер дефинисати тржишне сегменте сувише мале или недоступне да би се на њима могла остварити профитабилна продаја представља промашај пословне политике и честу грешку маркетиншког менаџмента. Закључак је да тржишни сегмент мора бити довољно велик да би предузеће, продајући производе на изабраном тржишном сегменту, могло пословати са задовољавајућим профитом који омогућава остварење планираних циљева раста и развоја.

На примјер, раније смо имали потрошаче који купују поврће и воће у већим количинама, стварајући једну врсту кућне залихе која се смјештала у кућна складишта (шпајиз, гараже и др.) и трошила дужи временски периоду, а задње вријеме мијења се навика великог броја потрошача у појединачним куповинама разних производа из агросектора (Сл. 7.19). Данас због разних промјене у стилу живота потрошачи преферирају куповину мале количине воћа и поврћа, углавном за једнодневну потрошњу (Сл. 7.20). Предузећа која су пратила и анализирали тржиште, те препознала и разумјела промјене и нове навике и поребе купаца, као и пораст овог новог тржишног сегмента купаца, прилагодила су се потреби купаца за мањом количином производа и промијенили свој маркетиншки микс у елементу производ (и то паковање производа) и са смањеним паковањима својих производа задовољиле потребу купца и оствариле конкурентску предност, као и екстра профит који увијек прати предузећа која боље задовоље потребе купаца од конкуренције.

Важно је истаћи да квалитетна сегментација тржишта представља полазну основу за најмоћнију стратегију маркетинга, а то је диференцијација. Предузеће сегментацијом тржишта стиче дубоки увид и познавање купаца и њихових потреба које се стално мијењају и отвара могућност дизајнирања посебне понуде према новим или промијењеним потребама купаца. Предузеће на овај начин креира предност у односу на конкуренцију и додатну погодност за купца, која резултира освајањем тржишног сегмента или повећањем тржишног удјела у сегменту, а све то води већим профитима и самоодрживости и задовољењу циљева предузећа.



Сл. 7.19. Паковања производа домаћих произвођача неприлагођена новим потребама купаца (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.19. Packaging of products from domestic producers is not adapted to the new needs of customers (Photo: Dončić D)



Сл. 7.20. Паковање производа страних конкурената прилагођена новим потребама купаца (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.20. Packaging of foreign competitors' products adapted to the new needs of customers (Photo: Dončić D)

Тржишта никада не мирују и стално се мијењају, тако да и тржишни сегмент који је једно вријеме био веома профитабилан може да се промијени и да непријатно изненади предузеће које се „успавало на ловорикама” добро идентификованог и изабраног сегмента. Закључак је да се тржиште мора стално пратити, анализирати, да би понуду предузећа прилагођавали промијењеним потребама купаца и на тај начин задржавали конкурентску предност.

7.7.2. Таргетирање тржишног сегмента

Природан наставак процеса сегментације тржишта и његов неодојив дио је таргетирање или циљање или избор тржишног сегмента који предузеће жели да задовољи својим производима или на ком предузеће жели да се такмичи са конкурентима у привлачењу купаца. Предузеће може изабрати један или више тржишних сегмената у зависности од циљева али и ресурса самог предузећа и спознаја о властитим способностима.

Циљани тржишни сегмент је група људи или организација за коју предузеће креира, имплементира и одржава маркетиншки микс који треба да задовољи потребе те групе, што доводи до обострано корисних размјена. У таргетирању тржишног сегмента предузеће може изабрати стратегију концентрације, кад бира један тржишни сегмент или тржишну нишу на који усмјерава маркетиншке активности. Стратегија концентрације подразумева фокус најважнијих ресурса предузећа – финансија, људи, времена на један изабрани тржишни сегмент. Стратегија концентрације је посебно популарна код малих предузећа која на овај начин стичу конкурентску предност у односу на много већа предузећа. Она би требало да буде важна стратегија за мала предузећа из агросектора али није довољно проучена, схваћена и прихваћена. Овдје постоји простор за помоћ од стране друштвене заједнице у имплементирању стратегије концентрације за мала предузећа из агросектора. Приликом провођења стратегије концентрације треба бити опрезан и посебну пажњу посветити величини и трајности изабраног или таргетираниог сегмента, јер ако услед промјена у окружењу дође до смањења или нестанка изабраног сегмента, предузеће може да остане без таргетираниог сегмента тржишта и могућности да развијени маркетиншки микс примијени, што може да доведе до значајне штете.

Да би ублажили овај озбиљан недостатак избора циљаног тржишног сегмента стратегијом концентрације, предузеће може да се усмјери на два или више идентификованих сегмената, примјењујући стратегију таргетирања више сегмената. Овакво таргетирање може да доведе до већег обима продаје, већег тржишног учешћа и економије обима, а самим тим и до мањих трошкова. Недостатак таргетирања више тржишних сегмената је недиференцирани маркетинг са свим својим слабостима али и присуство појава „канибализма“ између појединих производа, када продаја једног производа директно смањује продају другог производа, а добар примјер је присуство разних врста конзумног воћа или поврћа у исто вријеме (јабукe, крушке, шљиве, брескве, купус, парадајз, паприка и др.) (Сл. 7.21).



Сл. 7.21. „Канибализам” између појединих производа из агросектора (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.21. „Cannibalism” between individual products from the agricultural sector (Photo: Dončić D)

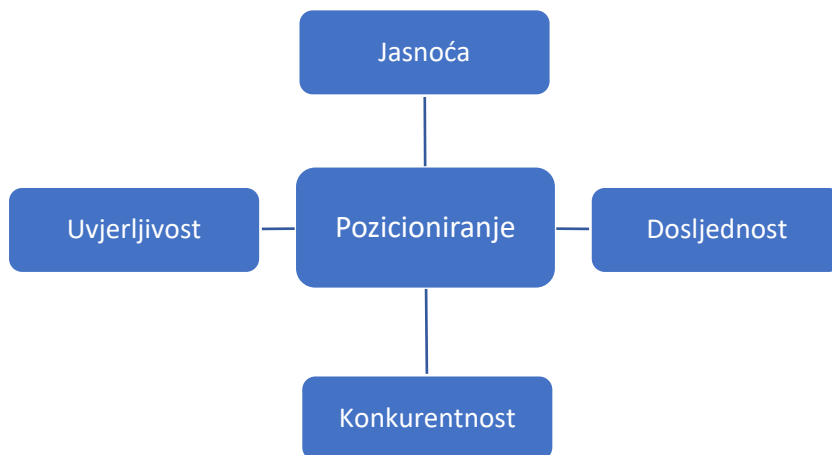
7.7.3. Позиционирање на изабраном тржишном сегменту

Након процеса сегментације тржишта и таргетирања или избора сегмента тржишта које ће предузећа да услужује долазимо до следећег корака у маркетиншком менаџменту, а то је позиционирање. Дефинишемо га као дизајнирање понуде компаније тако да она заузме значајну и јасну позицију у свијести циљаног купца (Jobber and Fahy 2006).

У процесу сегментације и таргетирања тржишног сегмента предузеће је идентификовало циљано тржиште, односно одговорило на питање гдје желимо да конкуришемо. У процесу позиционирања предузеће жели да одговори на питање како жели да конкурише. Циљ позиционирања је повезивање производа предузећа са специфичним потребама купаца. Када купац размишља о својој потреби или рјешењу које тражи улога позиционирања је да му једна од првих асоцијација буде производ предузећа. Примјер можемо наћи и у народним пословицама које показују фантастичне примјере позиционирања кроз народна вјеровања и повезују одређене производе са здрављем: „Једна јабука на дан тјера доктора из куће ван”. Посебан је изазов за маркетиншке стручњаке ово народно вјеровање приближити својој „робној марки” јабука, али за сад нису присутни ни покушаји оваквог типа позиционирања на тржишту конзумних јабука у БиХ.

Како конкурисати или коју позицију заузети на тржишту зависи од три фактора и то купаца, конкурената и самог предузећа (Jobber 2010). У анализи купаца предузеће мора открити које су особине производа посебно важне, у анализи конкурената потребно је спознати њихове утврђене позиције у перцепцији купаца, јер изузетно је тешко напасти позицију коју је прије вас

заузео конкурент. Анализа предузећа и сопствених производа се заснива на тражењу јаких страна и јединствених карактеристика предузећа, као и његових производа, из чега би се могла развити нека диференцирајућа предност (Сл. 7.22).



Сл. 7.22. Кључни фактори за успјешно позиционирање (Jobber 2010).

Fig. 7.22. Key factors for successful positioning (Jobber 2010)

Кључни критеријуми за успјешно позиционирање су јасноћа, увјерљивост, досљедност и конкурентност. Јасноћа подразумијева разумљиво дефинисану диференцијалну предност у што мањем броју рјечи, јер компликоване изјаве неће имати снагу и нити ће бити запамћене. Увјерљивост значи да одабрана диференцијална предност мора бити реална и стварна и не смије одударати од стварности. Досљедност је потребна да би се порука пробила кроз заглашујућу буку и збрку која влада у медијима и реалном животу и привукла пажњу и позицију у памћењу потрошача. Конкурентност се односи на диференцијалну предност која предузеће ставља у повољнији положај од конкуренције, јер предузеће нуди производ који купци цијене, а који конкуренција нема (Сл. 7.23).

Поред позиционирања важно је напоменути да нам некад на тржишту треба и репозиционирање. Оно је потребно или због лоше продаје неког производа или због лошег имиџа предузећа или производа. И у процесу репозиционирања имамо више опција на располагању и то промјену циљаног тржишног сегмента или промјену диференцијалне предности коју смо одабрали. Репозиционирање такође носи са собом одређене ризике, јер

се могу изгубити постојећи купци разочарани промјеном имиџа, а да се при томе не освоје нови купци, јер имају перцепцију предузећа или производа сасвим другачију од нове понуђене позиције.



Сл. 7.23. Позиционирање и промовисање локалних производа на насловној страни славног часописа „Time” (Time 2007)

Fig. 7.23. Positioning and promoting local products on the front page of the famous „Time” (Time 2007)

7.7.4. Диференцирање производа у агросектору

У реалном пословном свијету конкурентска предност је једини разлог зашто купци купују производе одређеног предузећа али и фармера. Како конкурисати или како се натјецати на тржишту са конкуренцијом за наклоност купца увијек је било централно питање сваког пословног субјекта, па тако и аграрног сектора. Питање конкурентске предности посебно се истиче као важно, јер је присутан раст конкуренције, посебно иностране (Сл. 7.24). У пословном свијету данас су посебно актуелна питања разумијевања шанси и опасности сектора у којем се послује, као и разумијевања конкурената, њихових снага и слабости, што нам пружа квалитетно урађена SWOT анализа да би се уопште дошло у ситуацију да се размишља о избору дугорочне конкурентске позиције предузећа. Данашњем предузећу су потребни систематични, прецизни алати који ће дати одговоре на ова питања у процесу приступа предузећа циљаним тржиштима (Сл. 7.25).



Сл. 7.24. Диференцирање производа конзумне јабуке истицањем произвођача и поријекла производа из Републике Српске за тржиште Руске Федерације (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.24. Differentiation of table apple products by highlighting the producers and origin of products from the Republic of Srpska for the market of the Russian Federation (Photo: Dončić D)



Сл. 7.25. Диференцирање производа конзумне јабуке за тражиште БиХ истицањем супермаркета (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.25. Differentiation of consumer apple products for the BiH market by highlighting the supermarket (Photo: Dončić D)

Porter (1990а,б) у својим радовима доноси концепт конкурентске предности кроз дефинисање појмова трошкова и диференцијације и директно их повезује са профитабилношћу предузећа и одговара на кључно питање како компанија може побједити своје конкуренте и ривале. Размишљање и рад на конкурентској предности према истом аутору треба бити у терминима: трошкови, диференцирање и подручје или фокус. Анализа конкурентских стратегија предузећа различитих сектора указује да водећа предузећа имају или висок степен диференцијације или најниже трошкове. Стратегије диференцирања или вођства у трошковима су кључне стратегије за стицање конкурентске предности на широком спектру гранских сектора, док се трећа стратегија – фокус, односи на узак сегмент примјене. Суштина концепта је да предузеће или пословни субјект никад не смије престати да учи о сектору у ком послује, конкурентима са којима се такмичи, купцима својих производа, али и мора да учи и о својим снагама и слабостима и путевима како да унаприједи или модификује своју конкурентску позицију.

Пословни субјекти, тј. предузећа стоје пред могућношћу да бирају између ниских трошкова и диференцијације, при чему стратегије нису компатибилне, тј. предузеће са најнижим трошковима не може да се јасно разликује, као што ни предузеће које се истински разликује од других и

остварује премијум цијене својих производа не може да има најниже трошкове. Успјешна стратегија захтијева избор између ниских трошкова и диференцијације или се стратегија у противном може лако имитирати и предузеће се излаже опасности да буде „заглављено у средини”, што је фраза која описује рецепт за пословну катастрофу која се управо дешава у агросектору код нас (Сл. 7.26).



Сл. 7.26. Паковање конзумног парадајза у нехигијенску, коришћену амбалажу, без навођења произвођача, што одбија купца (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.26. Packaging table tomatoes in unhygienic, used packaging that rejects the customer (Photo: Dončić D)



Сл. 7.27. Паковање конзумног парадајза – привлачи. Нова амбалажа, хигијена, комуникација (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.27. Packaging table tomatoes – attracts. New packaging, hygiene, communication (Photo: Dončić D)

Конкурентска предност заснована на трошковима базира се на концепту „криве искуства”, која нам показује да се трошкови смањују како се искуство са одређеним производом повећава. Другим ријечима, то значи да предузеће са већим искуством има ниже трошкове од својих конкурената а задовољавајуће профите. Концепт криве искуства истиче да предузеће кроз рад, технолошке помаке и економију обима смањује трошкове са протоком времена. У агросектору који је мале величине као наш, сматра се да нема могућности да се развије дугорочна одржива конкурентска предност заснована на трошковима, која често подразумијева постојање великог тржишта са великим тржишним учешћем или повлашћен приступ кључним сировинама. Ни једна од ових претпоставки није присутна у нашем агросектору, због чега постоји реална опасност да је стратегија конкурентске предности заснована на трошковима веома рањива и има тенденцију смањивања, јер увијек постоје конкуренти који ће производе понудити по мањој цијени и на тај начин одузети вам тржиште.

Исправна стратегија за стицање и дугорочно одржавање конкурентске предности за агросектор малих димензија, какав је наш, јесте диференцијација (Сл. 7.27). Диференцирање производа значи да предузеће или пословни субјект нуди производе који су јединствени и својом оригиналношћу привлаче купце, умјесто да се купцима нуде производи по нижој цијени од конкурената. Диференцирањем или разликовањем производа у односу на конкуренцију постиже се дугорочна одржива конкурентска предност, коју је тешко копирати од стране конкуренције.

Постоје многи путеви у креирању и дизајну диференцираног производа, а неки од најважнијих су бренд, имиџ, технологија у производњи (органиски производи, еко-производи, интегрална производња и др.), карактеристике производа, сервис купаца, дистрибутивна мрежа и др. Важно је истаћи да стратегија заснована на диференцијацији не дозвољава предузећу да игнорише трошкове. Потребно је да трошкови нису у примарном фокусу у циљевима стратегије предузећа. Овим ставом се не занемарују трошкови, предузеће одржава релативно ниске трошкове и конкурентне цијене у односу на конкуренцију, јер у супротном може да се у перцепцији купца позиционира као предузеће са ексклузивним производима и самим тим да смањи своје тржишно учешће, јер ексклузивност је у супротности са високим тржишним учешћем.

Критеријуми за избор или кључни куповни фактори који су заједнички за одређени сегмент купца кључни су у примјени стратегије диференцирања (Сл. 7.28). Стратегија подразумијева квалитетну анализу кључних куповних фактора који морају у исто вријеме бити и релевантни и диференцирајући, јер није могуће постићи диференцирање на критеријуму који је неважан, односно није релевантан у процесу куповине. Након утврђивања кључних критеријума и формирања јединствене продајне понуде, предузеће се позиционира на оригиналан начин на тржишту. Диференцирање је процес који увјек носи и одређено повећање трошкова, а циљ је да омогући и повећање цијене производа изнад трошкова који су створени у процесу диференцирања. Стратешки маркетинг диференцирање посматра као разлог или кључни критеријум зашто купци купују одређени производ и зато је од пресудне важности за конкурентску предност. Процес диференцијације захтијева добру анализу тржишта, понашања купаца, али и сопствених вјештина и ресурса, јер има доста примјера у пословном свијету да повећане трошкове и инвестиције у диференцијацији нису резултирале производима који су различити на тржишту, односно купци нису реаговали и хтјели да плате напоре предузећа да се разликује (Сл. 7.29).



Сл. 7.28. Свијест домаћих произвођача да је потребна диференцијација производа али непознавање метода диференцијације производа (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.28. Awareness of domestic producers that product differentiation is needed but ignorance of product differentiation methods (Photo: Dončić D)



Сл. 7.29. Правилан примјер диференцијација производа страних произвођача (Фото: www.extension.missouri.edu)

Fig. 7.29. A correct example of product differentiation of foreign manufacturers (Photo: www.extension.missouri.edu)

У процесу диференцијације, као блажи, сигурнији прелаз, можемо се послужити и модификацијом производа, која представља малу измјену одређених особина производа, чиме смањујемо ризик да купци неће прихватити нови модификовани производ. Важно је разликовати поступак диверзификације производа, што представља производњу и пласман нових група производа за ново тржиште и што је и најризичнији поступак, јер улазимо у непознато подручје тржишта и постоји повећан ризик пласмана производа који су диверзификовани.

Поред стратегије диференцирања и стратегије лидера у трошковима, наведена је и трећа стратегија – фокус или подручје. Стратегије фокуса подразумијева опет комбинацију једне од двије водеће стратегије, и то фокусирано диференцирање, које се односи на диференцирање на малом броју сегмената тржишта, или фокус у трошковима, који се односи на тежњу постајања лидера у ниским трошковима на једном ограниченом сегменту тржишта. Стратегија фокусирања се проводи углавном на мањем сегменту тржишта који није интересантан великим компанијама.

Раније смо навели да су стратегије диференцирања и вођства у трошковима некомпатибилне стратегије, јер се диференцирање постиже путем виших

трошкова. У пословном свијету се дешава и ситуација када се диференцирање и вођство у трошковима подударују, јер је предузеће успјело да диференцирањем освоји велико и доминантно тржишно учешће и самим тим и смањење трошкова производње захваљујући економији обима. У овом идеалном случају предузеће остварује одличне пословне резултате, јер наплаћује више цијене за посебне производе чији су трошкови производње ниски.

7.8. Тактичке одлуке предузећа из агросектора, инструменти маркетиншког микса (од 4Р до 4С)

У савременој пословној концепцији маркетиншки микс је комбиновање елемената (инструмената) маркетинга. Елементи маркетиншког микса су промјењиве величине, а примјеном елемената маркетиншког микса предузеће има за циљ да максимално задовољи потрошаче, уз испуњење и циљева свог пословање кроз планирану добит. Постоји више елемената маркетиншког микса. Најчешћа класификација која је актуелна посљедњих 50 година је: производ, цијена, дистрибуција и промоција. Међутим, данас већина стручњака из области маркетинга сматра да је ова класификација елемената маркетиншког микса оријентисана на производ и само предузеће, а не на купца и његове жеље и потребе. У жељи да се потребе купца истакну на прво мјесто, предлаже се промјена старог система основних инструмената маркетиншког микса (производ, цијена, дистрибуција и промоција), скраћено 4Р од почетних слова енглеских ријечи *product, price, place, promotion*, у 4С, односно почетна слова енглеских ријечи *customer, cost, convenience* и *communication*. Комбиновањем ових нових такозваних 4С инструмената маркетиншког микса од стране пословне организације, потрошач или купац се ставља у први план и добија конкретну понуду, водећи рачуна о производу у свјетлу купчевих потреба, водећи рачуна о цијену која представља трошак за купца, посматрајући промоцију као двосмјерну комуникацију и дистрибуцију у функцији погодности куповине за купца (Сл. 7.30).

Без обзира на то који систем посматрања прихватили, 4Р или 4С инструменти маркетиншког микса се користе да се обезбиједи прави производ који одговара потребама купца, са правом цијеном која је прихватљив трошак за купца, на правом мјесту које је угодно за купца, у право вријеме и са правом промоцијом, која је настала у процесу комуникације са купцем, а са циљем да увећа профит и оствари боље резултате од конкуренције. Маркетиншки микс има двије основне групе задатака – комуникацијске и оперативне. Комуникацијски задаци имају за циљ да створе услове да производ на тржишту сретне купца. Оперативни задаци имају циљ да створе услове да дође до

размјене на тржишту. Комуникацијски и оперативни задаци морају бити међусобно усаглашени и усмјерени у три главна правца и то: упознавање потрошача са производом, стварање жеље код потрошача да купи производ, одржавање равнотеже између производње и пласмана. Крајњи резултат заједничког дјеловање комуникацијских и оперативних задатака је постигнут ако потрошачи под најповољнијим условима дођу до потребног производа, а предузеће оствари одговарајући профит (Сл. 7.31).



Сл. 7.30. Едукација дјеце о важности воћа и поврћа у Републици Српској (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.30. Educating children about the importance of fruits and vegetables in Republika Srpska (Photo: Dončić D)



Сл. 7.31. Едукација дјеце о важности воћа и поврћа у ЕУ (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.31. Educating children about the importance of fruits and vegetables to the European Union (Photo: Dončić D)

У пракси најтеже је питање добре и ефикасне комбинације инструмената маркетиншког микса и модерна предузећа се одлучују за комбиновање више инструмената, што и даје најбоље пословне резултате. Код произвођача у агросектору имамо већ дужи период коришћење само једног инструмента маркетиншког микса и то цијене, што није обезбиједило ефикасно и благовремено прилагођавање маркетиншке стратегије промјенама у окружењу и није довело до побољшања полагаја произвођача, него га је и погоршало, јер једном спуштена цијена изузетно се тешко диже на засићеном тржишту. Разлог за слабо коришћење инструмената маркетиншког микса је углавном непознавање могућности осталих елемената (производа, дистрибуције, промоције), као и непознавање трошкова и ефеката коришћења појединих инструмената, тако да су годинама на сваки пад потражње, прозвођачи одговарали само спуштањем цијене својих производа, давањем производа на кредит и др.

7.8.1. Од производа до корисника

Производ је прави ако задовољава потребе својих циљаних купаца. Да би дошли до правих производа, морамо да студирамо жеље и потребе циљаних купаца. Важно је дефинисати производ у погледу користи које он доноси кориснику, односно како производ помаже купцу или кориснику да оствари своје циљеве. Предузеће мора бити сигурно у предности које корисник има од производа или како производ побољшава живот или пословање корисника у односу на конкурентске или замјенске производе.

Производ је основно средство произвођача да се представи тржишту. Произвођачи и потрошачи остварују своје интересе путем производа, који мијењају своја својства и постају све савршенији под притиском све већих захтјева потрошача, а у циљу потпунијег задовољења потрошачких жеља и потреба. У основи раст и развој произвођача прати перманентно проналажење и лансирање нових и измјена и усавршавање постојећих производа.

Производ се најчешће дефинише на основу одређених особина и карактеристика којим се утиче на потрошача. Представља скуп свих физичких, функционалних и симболичких својстава за које се очекује да ће омогућити сатисфакцију купца или да ће бити од користи за њега (Božidarević 2002).

Када производ има марку под којом га потрошачи препознају и диференцирају у односе на друге производе исте врсте, то отвара многе могућности за комуникацију и позиционирање производа на одређеном тржишном сегменту. Пољопривредни произвођачи који су анализирани нису успјели да развију марку производа и поред одређених покушаја и разумијевања важности марке производа (*гломочки кромпир, романијски кромпир, поткозарска јабука, семберски купус, љевчанска паприка*).

Диференцирање марке се све више заснива на симболичким елементима марке и емоционалној вези потрошача са марком. Емоционални елементи постају суштинска снага марке и окосница холистичког управљања марком. Успјешно емоционално диференцирање засновано је на успостављању повјерења потрошача у марку, које је резултат кумулативног позитивног искуства са марком. Временом, потрошач и предузеће постају сувласници марке и заједно раде на одржавању и увећању њене вриједности. Истраживање у раду усмјерено је на холистичко управљање марком, које је засновано на стварању повјерења и емоционалне привржености потрошача марки.

Производ поседује физичка својства (облик, тежину, паковање, димензије), функционална својства (употребна вриједност) и симболичка својства (мода, стил). Постоји мноштво подјела производа, у зависности од критеријума који се узме за подјелу. Једна од најчешћих подјела је на основу намјене производа. Са позиције намјене, производња агросектора спада у производе личне потрошње и то оне намијењене финалној конзумној потрошњи. Као основа за класификацију производа личне потрошње служи и начин како потрошачи купују поједине производе. На основу начина куповине имамо: лагодна потрошна роба, пазарна потрошна роба, специјална потрошна роба (Božidarević 2002).



Сл. 7.32. Развој паковања конзумних јагода Лијевче поље; слика лијево – неправилно паковање, слика десно – правилно паковање (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.32. Development of packaging of consumer strawberries Lijevo polje; picture left – packaging irregular, image right – correct packaging (Photo: Dončić D)

Лагодна потрошна роба је она роба коју купац обично купује често, одмах и без размишљања, уз минималан напор у компарацији са другом сличном робом. Примјер су дувански производи, новине, млијеко, хљеб и многи прехранбени производи. Пазарна потрошна роба купује се тек након упоређивања на основу погодности, квалитета, цијене, изгледа (Сл. 7.32). Примјер су луксузна паковања чоколаде, специјална вина, намјештај, одјевни артикли и сл. Специјална роба је потрошна роба са јединственим карактеристикама и својствима, због којих је значајна група купаца обично спремна да учини специјални напор. Примјер су стара вина, накит и сл. Задњих деценија, са порастом бриге становништва за здрави живот, здраву исхрану, загађење околине, примјећује се тренд повећања важности поврћа у перцепцији потрошача. Самим тим, поврће, од лагодне потрошне робе која

се куповала аутоматски, без компарације, постаје све више предмет специјалних интереса потрошача и специјалних напора да дођу до производа који им гарантују исправност и здравствену безбједности.



Сл. 7.33. Брендирање и диференцирање производа у сарадњи са супермаркетом (Фото: Толић Д)

Fig. 7.33. Branding and differentiation of products in cooperation with the supermarket (Foto: Tolić D)

Политика производа се односи на могућа манипулисања производима, које произвођачима стоје на располагању а коју пољопривредни произвођачи анализирају у истраживању не користе или је користе стихијски и краткорочно је модификација производа која је мала, скромна измјена одређених особина производа, диференцирање производа која је увођење нових даљних варијанти постојећих производа и диверсификација производа је производња и пласман нових група производа. Ове могућности манипулисања производима отварају велике могућности пољопривредним произвођачима у Босни и Херцеговини да створе конкурентску предност и додатну вриједност на домаћем тржишту, као и да створе и заузму нове сегменте тржишта гдје би их конкуренција тешко угрозила (Сл. 7.33).

7.8.2. Од цијене до трошка за купца

Сваки произвођач покушава да прави производ понуди по правој цијени. То је комплексан пословни проблем, јер се мора пронаћи цијена са којом би се остварио задовољавајући профит за понуђача, али која би била и прихватљив трошак за потрошача. Много фактора утиче на цијену и могућност њеног формирања на тржишту, а велики број тих фактора је ван контроле предузећа које нуде производе по одређеној цијени. Ова појава је посебно изражена у агросектору (Сл. 7.34).



Сл. 7.34. Цијена парадајза црне боје због оригиналности и уникатности знатно је већа од класичног црвеног парадајза (Фото: www.agri-supply.com)

Fig. 7.34. The price of black tomatoes, due to their originality and uniqueness, is significantly higher than the classic red tomatoes (Photo: www.agri-supply.com)



Сл. 7.35. Широки избор моћности диференцијације производа конзумног парадајза (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.35. Wide choice of differentiation of consumer tomato products (Photo: Dončić D)

Цијена производа у агросектору је непосредно повезана са положајем произвођача пољопривредних производа у привреди и друштву уопште. У привредном субјекту то је инструмент маркетиншког микса који, коришћен у комбинацији са осталим инструментима, доприноси остварењу циљева произвођача. Цијена је, поред производа, кључни инструмент маркетиншког микса у оквиру којег поред висине, посебну улогу имају попусти, рок плаћања и кредитни услови.

Цијеном производа директно утичемо на реализовање обима продаје, добити и профита. Утицај цијене на добит огледа се у томе што се сваком промјеном

цијене утиче на приход, обим продаје и трошкове пословања, а преко њих на добит и доходак. Озбиљне промјене у било ком инструменту маркетиншког микса захтијевају преиспитивање улоге цијена. Ако привредни субјект модификује квалитет производа, неопходно је прво сагледати спремности купца да прихвати нову цијену, пошто свака промјене у квалитету производа покреће додатне трошкове (Сл. 7.35).

Сви фактори који утичу на формирање цијена могу се сврстати у неколико група и то (Воџидаревић 2002):

- трошкови;
- понуда и тражња;
- мјере и политике државе.

Трошкови као фактор политике цијена. Однос цијене и трошкова није једноставан и не може се схватити ако се у анализу не укључи и обим производње. У пракси је обим производње често најдинамичнији фактор. Све већи број привредних субјеката полази од постојећих цијена на тржишту за исте и сличне производе и при томе разматра могућност да произведе и прода своје производе тако да трошкови буду испод цијене. Трошкови и цијена су у сталном међусобном прилагођавању. Уколико расту трошкови, реално је очекивати и претпоставити и сразмјеран раст цијена. Таква ситуација се ствара у вријеме генералног пораста нивоа цијена и куповне снаге потрошача, те повећање цијена самим тим долази добрим дијелом услед утицаја тражње. Тако се понекад повећање тражње јавља као узрок повећања цијене, а не искључиво повећања трошкова пословања. Једина генерализација у односу трошкова и цијена која може да се прихвати у пракси гласи трошкови представљају доњи лимит цијена, а конкретна цијена зависи од спремности купца да по њој купује производе (Воџидаревић 2002).

Понуда и тражња као чинилац образовања цијена. Понуда и тражња, с једне стране, и тржишне цијене, са друге стране, налазе се у међусобној узрочно-последичној повезаности. Закон понуде и тражње је апстрактан принцип о односу понуде, тражње и цијене, тако што од односа понуде и тражње зависи тржишна цијене, а од висине тржишне цијене зависи висина понуде и тражња на тржишту. Закон понуде и тражње је један од главних закона робне привреде и, као регулатор односа на тржишту, долази све више до изражаја што је привреда развијенија, а у условима потпуне конкуренције. Важно је напоменути да је тражња за пољопривредним производима доста константна са благим растом, док је понуда веома варијабилна и може имати значајне осцилације узроковане разним факторима (природним и друштвеним) (Сл. 7.36).



Сл. 7.36. Цијена конзумног краставца у паду услед велике понуде и слабе тражње, пијаца Бања Лука (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.36. The price of table cucumbers is falling due to high supply and weak demand, Banja Luka market (Photo: Dončić D)



Сл. 7.37. Паковање конзумног краставца за циљани сегмент тржишта (Фото: www.foodinstitute.com)

Fig. 7.37. Packaging of consumer cucumber for the target market segment (Photo: www.foodinstitute.com)

Мјере и политике државе, као фактор политике цијена. И поред начела оријентације ка слободном формирању цијена, још увијек мјере државе на формирање нивоа цијена пољопривредних производа играју запажену улогу. Најсвјежији примјер је ограничење маржи у прометовању минералних ђубрива и пестицида, што има директну улогу на трошкове производње пољопривредних производа, а самим тим и на цијену коштања. Улога државе може бити директна и индиректна. Директна је кад држава одређује ниво цијена по којим произвођач може продати свој производ. Индиректна је кад дјелује политиком пореза, акциза и доприноса, спољнотрговинским и девизним режимом, царинским и ванцаринским заштитама, политиком компензација, премија, регреса и другим мјерама.

Приликом анализе цијена пољопривредних производа постоје одређени односи који су посебно важни, као што су: однос цијена пољопривредних производа и инпута, однос цијена основних пољопривредних производа, однос цијена примарних производа и крајњег производа који конзумира потрошач, однос цијена пољопривредних производа и неких производа широке потрошње потребних пољопривредном газдинству (Сл. 7.37).

У кретању цијена пољопривредних производа с обзиром на временску димензију највећи број аутора разликује краткорочна и дугорочна кретања. У краткорочне промјене цијена убрајају се осцилације у току дана, из дана у дан, мјесечне, сезонске и годишње. Дугорочне промјене цијена испољавају се

у виду тренда и кретања цијена и осцилација око израчунате линије тренда. Кретања цијена уопште, а поготово сезонска, нерегуларна и циклична, не одговарају произвођачима ни потрошачима, а поготово за примарне пољопривредне производе, у које спада и поврће. Тржиште БиХ има снажна колебања и осцилације цијена, и сезонска и годишња. То утиче неповољно на економске резултате пословања произвођача и ствара ризик у производњи, а исто тако та колебања су неповољна за потрошаче пољопривредних производа.

Осцилације цијена су посебно изражене у Европи и свијету задњих година, од почетка економске кризе и других сигурносних поремећаја, тако да имамо разне напоре пољопривредних произвођача да утичу на цијену воћа и поврћа. Као посебно занимљив издвајамо договор холандских произвођача поврћа да повуку своје производе са тржишта због ниских цијена поврћа, како би смањили понуду и на тај начин утицали на раст цијена. Ову акцију је подржало и холандско министарство пољопривреде, иако је у супротности са законом о конкуренцији ЕУ, па су се повели преговори са Бриселом о одобрењу једне овакве акције. Произвођачи парадајза у Мексику реаговали су на други начин. Они су се удружили и јединственом понудом на тржишту САД и Канаде покушали да нађу купце. Цијелу акцију освајања тржишта САД и Канаде подржавало је и координисало мексичко министарство пољопривреде. Произвођачи парадајза, 13 мексичких држава, успјели су да добију уговоре са четири велика супермаркета по бољим цијенама, јер им је пошло за руком да из посла снабдијевања тржишта истисну посреднике који су узимали дио профита.

7.8.3. Од дистрибуције до погодности за купца

„Прави производ на правом мјесту” је кратка дефиниција дистрибуције као инструмента маркетиншког микса. Довођење производа до купца тако да купац може да купи производ без додатних трошкова и оптерећења, у задње вријеме назива се и погодност: да се производ нађе, да се нађу информације о производу, да се производ плати на разне начине онлајн, кредитном картицом или на неки други начин који је погодан за купца.

Дистрибутивни канали маркетинга служе да би се дошло до циљаног тржишног сегмента. Постоје три врсте канала маркетинга и то канали: комуникације, дистрибуције и услуга. Канали комуникације су штампа, радио, телевизија, пошта, телефон, постери, леци, али и начин одијевања запослених, изглед малопродајних објеката, итд. Канали дистрибуције служе да би се производ приказао, продао или физички испоручио купцу или кориснику. Канали услуге

служе за реализацију трансакције са потенцијалним купцем, а укључују банке, складишта, осигуравајућа друштва, транспортне компаније итд.

Ланац снабдијевања почиње са сировинама, обухвата компоненте и завршава се на финалном производу који се предаје финалном купцу. Он представља систем испоруке вриједности. Свака компанија добија само проценат укупне вриједности настале у каналу понуде. Циљ компаније је добијање што већег процента вриједности из ланца снабдијевања (Сл. 7.38).



Сл. 7.38. Таргетирања сегмента заузетих људи који немају времена да припреме салату (www.unipack.ru)

Fig. 7.38. Targeting a segment of busy people who don't have time to prepare a salad (www.unipack.ru)

Одлука о дистрибуцији за произвођача агросектора има стратешки значај јер се пољопривредно-прехранбени производ може реализовати само кад је приступачан у вријеме када га купац треба и на мјесту гдје му одговара. Посредници у промету имају фиксне локације према којим су потрошачи већ усмјерни, а изградња добрих пословних односа са дистрибутерима је важан и дуготрајан процес, тим прије што су пољопривредно прехранбени производи захтјевни с обзиром на природу производа и специјалан начин руковања и дистрибуције. Канали дистрибуције имају задатак да омогуће да роба произвођача дође до потрошача на вријеме и мјесто и у форми повољној за употребу. Они морају да обезбиједи онај асортиман производа који потрошачи траже и да их снабдијевају по цијени коју су спремни да плате.

Vožidarević (2002) наводи да постоје три степена дистрибуције са аспекта ширине или интензитета:

- селективна дистрибуција, која практикује извјестан степен селективности код избора посредника;
- интензивна дистрибуција којом се пласира производ на свако могуће продајно мјесто;

- ексклузивна дистрибуција је избор једног посредника на одређеном географском подручју.

Произвођачи агросектора, породична газдинства, па чак и они већи и значајнији у избору канала дистрибуције, одређују се за непосредни промет, пијацу или тржницу на мало. Постојање овог вида промета условљен је низом чинилаца:

- слабо организована и нефункционална прометна мрежа;
- цијена производа која се нуди произвођачу је ниска;
- рокови плаћања су дуги;
- стандарди квалитета су превисоки;
- потребни су одређени сертификати;
- произвођачи располажу вишком времена које не троше на проширење производње јер им се не исплати;
- осим накупаца прави посредници у Босни и Херцеговини су ријетки.

Непосредни промет ће се задржати док постоје услови који га оправдавају. Овај вид промета обавља се на пијацама. То су тржна мјеста која као опште добро служе свим људима. У регији Бање Луке примијећено је да је основна функција пијаца поремећена и да пољопривредно-прехранбени производи, као и пољопривредни произвођачи, имају све мање мјеста, јер су већим дијелом потиснути од стране продаваца других производа и прекупаца.

Продаја воћа и поврћа потрошачима и купцима може бити:

- директна продаја произвођача потрошачима – продаја из дворишта или поља, што могу чинити најбољи и познати произвођачи, тзв. пијаца на мало (Сл. 7.39);
- продаја специјализованим продавницама;
- продаја на кампинг плацевима (Сл. 7.40);
- продаја путем покретних продавница;
- продаја у оквиру сеоског туризма;
- продаја угоститељским објектима;
- продаја прерађивачима.

Дистрибуција поврћа мора се организовано и системски проширити у постојећу малопродајну мрежу: робне куће, супермаркети и хипермаркети у оквиру издвојених и добро уочљивих дијелова продајног простора. Искуства других земаља указују да се број купаца у великим маркетима повећава из године у годину.

Супермаркети са економском кризом добијају све већи значај на тржиштима воћа и поврћа, а овај тренд је посебно изражен у САД. Мањи супермаркети су се са економском кризом и падом куповне моћи становника организовали у

кооперативе супермаркета и заједничком куповином воћа и поврћа, директно од локалних произвођача, успјели су да обезбиједу производе по повољнијим цијенама, јер су заобишли посреднике у набавци воћа и поврћа. Самим тим понудили су повољније цијене својим купцима осиромашене куповне моћи, на шта су купци реаговали бројним посјетама, као и куповинама у тим супермаркетима.



Сл. 7.39. Директна продаја уз цесте – примјер неуређеног штанда за продају (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.39. Direct roadside sales – an example of an unarranged sales stand (Photo: Dončić D)



Сл. 7.40. Примјер уређеног типског штанда за директну продају уз цесте (www.ams.usda.gov)

Fig. 7.40. An example of a standard stand for direct sales along the roads (www.ams.usda.gov)

Колико је овај нови начин пословања супермаркета постао популаран, свједочи и већ 300 формираних кооператива супермаркета, као и даљи раст броја кооператива у САД. Једноставно економска ситуација и губитак куповне моћи становништва приморале су супермаркете да новом пословном организацијом понуде додатне вриједности својим купцима. Супермаркети су организацијом у кооперативе супермаркета набављали воће и поврће директно од локалних произвођача и на тај начин држали цијене под контролом, а на крају ланца су профитирали потрошачи воћа и поврћа, који су куповали производе по нижим цијенама. У овом процесу појавила се још једна вриједност за купце воћа и поврћа, а то је да су локални производи били са тачно познатим поријеклом, са познате локалне фарме, што је још више повећало повјерење купаца у локалне производе.

Сада је јасно да се нови начин пословања супермаркета, који је назван „*local for local*”, брзо шири у САД и да се очекује његово скоро и брзо ширење у Европи.

7.8.4. Од промоције до комуникације са купцем

Задатак промоције је да информише потенцијалног купца о производу, о цијени производа, о мјесту гдје се производ може купити, као и посткуповном сервису. Модеран маркетинг од овог инструмента маркетиншког микса захтијева не само једнострану промоцију, него двострану комуникацију, у коју је активно укључен и купац. Једнострана промоција, које ја у прошлости често знала да буде и манипулативна, замјењује се транспарентном комуникацијом са купцем, која захтијева давање информација купцу, али и примање информација од купца. Крајњи циљ ове двосмјерне комуникације јесте развој производа до брэнда, а то је једна форма обећања купцу, путем којег се ствара виши степен повјерења са компанијом.

Тражња за производима и услугама је централно питање данашњег пословања привредних организација. Тражња мора да буде довољна за остваривање профита у пословним организацијама. Тражња и финансијски успјех често и у великој мјери зависе од маркетиншке способности организације. Организације свих врста своја маркетиншка достигнућа и способности истичу као основу конкурентске предности и услов просперитетног опстанка на тржишту.

Промоцију схватамо као унапређење пласмана, односно систем комуникације између произвођача и купца. Она представља систем комуницирања или скуп средства и метода којима се преносе информације у циљу утицаја на окружење привредног субјекта и на потрошаче. Промоција, као инструмент маркетиншког микса, даје позитивне резултате ако и други инструменти (производ, цијена и дистрибуција) ефикасно обављају своје задатке. Разумљиво је да промоција не може одиграти улогу која се од ње очекује, ако је квалитет производа низак, цијене превисоке, а канали дистрибуције неадекватни.

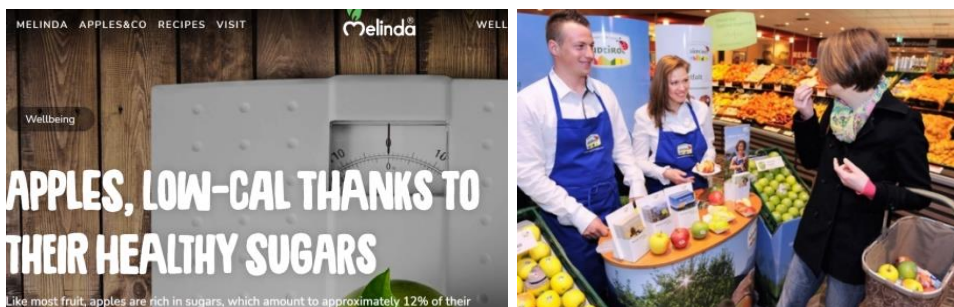
Најчешће се под појмом промоција сматрају сљедеће групе активности (Тihi i Рађеновић 2008):

- 1) лична комуникација:
 - лична продаја;
 - директна продаја.
- 2) масовна комуникација:
 - оглашавање;
 - односи са јавношћу и публицитет;
 - унапређење продаје.

У наставку се наводе кључне карактеристике основних промоцијских инструмената. *Оглашавање* је најефикаснији инструмент у привлачењу пажње потрошача, због брзог обухватања широког циљаног аудиторијума.

Оно има могућност понављања, којом се постиже ефективно позиционирање производа. Оглашавање се користи и као директан подстицај продајним напорима. Међутим, оглашавање има и мањкавости, а то су недостатак флексибилности и повратних информација од потрошача, као и ограничене могућности у обезбеђивању сигурне продаје.

Лична продаја пружа интерактивност у смислу тренутног одговора на питања, адаптивност потрошачу, његовим потребама и жељама, прецизно изношење комплексних аргумената, директне могућности закључења продаје, али и изискује високе трошкове. Унапређење продаје обезбеђује директну подршку продаји, ефекти су краткорочни, прекомерно коришћење подстицајних мјера може угрозити имиџ производа. Односи са јавношћу и публицитет имају висок степен вјеродостојности и објективности, прихватају се као консултантска прије него рекламна активност, а њихов недостатак је немогућност непосредне координације и контроле.



Сл. 7.41. Промоција јабуке робне марке *мелинда*, као производа са здравим шећерима и мало калорија (www.melinda.com)

Fig. 7.41. Promotion of the apple brand *melinda* as a product with healthy sugars and few calories (www.melinda.com)

Приликом утврђивања оптималне комбинације промоцијског микса узимају се у обзир следећи фактори: расположива финансијска средства, карактеристике производа, карактеристике циљаног тржишта, постојећи односи са потрошачима, пословна политика организације, степен глобализације (Сл. 7.41).

Комуникација са потрошачима пољопривредних производа постаје све важнија и многе земље схватају да без системског, планског и организованог приступа побољшању имиџа постоје велики ризици у пласману пољопривредних производа, у првом реду воћа и поврћа (Сл. 7.42; Сл. 7.43).

Криза са пласманом поврћа, изазвана појавом бактерије, многе земље приморала је да појачају активности комуникације тако да је Шпанија, као

једна од земаља која је највише била угрожена кризом, предузела низ мјера на побољшању комуникације са потрошачима воћа и поврћа.



Сл. 7.42. Примјер комуникације са потрошачима – возило за дистрибуцију производа у Р. Српској (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.42. Example of communication with consumers – vehicle for distribution products in R. Srpska (Photo: Dončić D)



Сл. 7.43. Примјер комуникације са потрошачима – возило за дистрибуцију производа у ЕУ (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.43. Example of communication with consumers, a vehicle for the distribution products in EU (Photo: Dončić D)

Као посебно занимљива активност издваја се промоција свјежег воћа и поврћа на шпанским аеродромима у току туристичке сезоне. Промоцијска акција, са циљем побољшања имица шпанског воћа и поврћа туристима који посјећују ову земљу, проведена је на пет главних аеродрома. Један од циљева је био да се европски туристи упознају и запамте високи квалитет шпанског воћа и поврћа. Промоцију је организовало Министарство околине, села и поморског подручја и покренуло под мотом „Воће и поврћа Шпаније, сваки и цијели дан”. Посјетиоци су на лицу мјеста могли да пробају воће и поврће које је било изложено и атрактивно аранжирано на штандовима који су припремљени за ту манифестацију.

7.9. Концепт холистичког маркетинга у агросектору

Привредни субјекти који су прихватили маркетинг оријентацију промјене у окружењу посматрају као шансе за постизање конкурентске предности. Промјене на тржишту предводе и мијењају и саму пословну организацију, односно отвара се процес континуираног усавршавања пословних процеса. Предузећа теже трајном константном расту и развоју, а он је могућ само као резултат сагледавања будућности. Концепт холистичког маркетинга и приступа

пословању, који превазилази традиционалну примјену маркетинга, постаје све популарнији код модерних пословних организација. Мјерило успјешности пословне стратегије привредних субјеката је њихова компатибилност са захтјевима и потребама потрошача и могућност да се ствара одржива конкурентска предност.

Холистички маркетинг има задатак да сагледа, прихвати и помири комплексност различитих маркетиншких активности, али и пословних активности које су изван маркетиншког одјељења. Концепт холистичког маркетинга заснива се на развоју, обликовању и имплементацију маркетиншког програма, процеса и активности, при чему се уважава њихова ширина и међузависност. Оријентација према холистичком маркетингу пружа увид у процес стварања вриједности за купца.

Холистички маркетинг је интегрисање активности истраживања вриједности, стварања вриједности и испоруке вриједности са циљем изградње дугорочних, обострано корисних односа са кључним заинтересованим странама или, модерно названим, стејхолдерима. Холистички маркетинг максимизира истраживање вриједности, односно идентификовање шанси за понуду нових вриједности, схватањем односа између когнитивног простора потрошача, простора конкуренције организације и простора ресурса сарадника.

Холистички маркетинг максимизира стварање вриједности идентификовањем нових користи за купца из њиховог когнитивног простора, коришћењем кључних компетенција из свог домена пословања, избором пословних партнера и сарадње са њима путем партнерске мреже (Сл. 7.44). Холистички маркетинг максимизира испоруку вриједности постајући компетентан у менаџменту односа са купцима, менаџменту интерних ресурса и менаџменту пословних партнерстава (Kotler and Keller 2006).



Сл. 7.44. Позитиван примјер комуникације са купцима помоћу паковања
(www.agroklub.com)

Fig. 7.44. A positive example of communication with customers through packaging
(www.agroklub.com)

Оквир холистичког маркетинга обухвата три кључне области менаџмента (Kotler and Keller 2006):

- истраживање вриједности – како произвођачи агросектора могу да идентификују шансе за понуду нових вриједности;
- стварање вриједности – како произвођачи агросектора могу на ефикасан начин да креирају квалитетнију понуду нове вриједности;
- испорука вриједности – како произвођачи агросектора могу да користе своје могућности инфраструктуре за испоруку нових вриједности на ефикаснији начин.

У холистичком приступу полази се од претпоставке да је у пословању све значајно и да је у пракси често потребна свеобухватна и интегрисана сарадња. Свим привредним субјектима, па и произвођачима воћа и поврћа, потребан је нови приступ раду и конкуренцији с обзиром на ново маркетиншко окружење.

Компоненте холистичког маркетинга су (Kotler and Keller 2006):

- *интерни маркетинг* – залагање да сви у организацији примјењују одговарајуће маркетиншке принципе, а поготово управа;
- *интегрисани маркетинг* – залагање за примјену вишеструких инструмената креирања, испоруке и комуницирања вриједности и њихова оптимална комбинација;
- *друштвено одговорни маркетинг* – разумијевања етичких, правних и друштвених утицаја организације, као и утицаја организације на окружење;
- *маркетинг односа* – креирање изузетних, вишестраних односа са купцима, члановима канала и осталим партнерима.

7.9.1. Интерни маркетинг у агросектору

Интерни маркетинг, као компонента холистичког маркетинга, обезбјеђује да свако у организацији прихвата одговарајуће маркетиншке принципе, посебно организатори производње и виши менаџмент. Интерни маркетинг има задатак да запошљава, тренира и мотивише људе, односно да у људима развија жељу за што бољим услуживањем купаца. Холистички маркетинг схвата да маркетиншке активности унутар предузећа могу бити једнако важне као и активности које су усмјерене ван компаније. Интерни

маркетинг се обавља на више нивоа и у више одјељења, али заједничко је да маркетиншке функције морају бити координисане према становишту купца. Маркетиншки начин размишљања једноставно мора прожети предузеће или организацију од врха до дна. Модерне компаније иду тако далеко да у опису сваког посла укључују објашњење како то радно мјесто са својим радним активностима утиче на купца. Организатори производње знају да посјете производним погонима могу унаприједити продају потенцијалном купцу уколико је производни погон чист, ефикасан и придржава се добре производне праксе.

Да би поједина одјељења или сектори били оријентисани према купцу, морају да проводе сљедеће активности: истраживање и развој треба да имају редовне састанке са купцима и слушају њихове проблеме; одобравају укљученост осталих одјељења у сваки нови пројекат; упоређују и оцјењују производе конкурената и траже најбоље рјешење; траже се реакције купаца и сугестије док је развој новог производа у току; на основу података са тржишта, производи се стално побољшавају и усавршавају (Kotler and Keller 2006).

Помоћу понуде шире перспективе доприноси се развоју концепта интерног маркетинга, комбинујући визију холистичког маркетинга са визијом управљања у погледу имплементације интерног маркетинга, презентује се цјеловит поглед на процес имплементације интерног маркетинга, предлаже се модел имплементације интерног маркетинга који јача и интерне и екстерне односе са сретањем потреба интерних клијената и промоције визије холистичког маркетинга (Munteanu et al. 2014).

Јасно је да ове активности истраживања и развоја пољопривредни произвођачи не могу сами да проводе. Произвођачи агросектора морају дјелимично да судјелују у активностима истраживања и развоја у сегменту који им је доступан, односно у дијелу за који имају знања и потребне ресурсе. Ипак, то не спречава произвођаче агросектора да активности истраживања и развоја у потпуности не примјењују помоћу државних институција, чија је сврха да помажу пољопривредним произвођачима, и на тај начин на тржишту у Босни и Херцеговини стичу конкурентску предност. Државне и републичке институције, чији је један од задатака да проводе активности истраживања и развоја, јесу Пољопривредни институт, Пољопривредни факултет, Министарство пољопривреде, шумарстава и водопривреде, Министарство науке, Агенција за пружање стручних услуга у пољопривреди и сл. Пољопривредни произвођачи који се баве производњом морају квалитетним маркетингом односа да креирају двосмјерну комуникацију са набројаним институцијама и да им дају задатке из области истраживања и развоја. Да би овај процес кандидовања задатака и тема интересантних за произвођаче агросектора био успјешан, сами пољопривредни

произвођачи морају бити едуковани и организовани, да би њихови захтјеви имали одређени друштвени значај (Сл. 7.45).



Сл. 7.45. Примјери промотивне комуникације са сегментом тржишта који чине дјеца (Фото: www.consumerreports.org)

Fig. 7.45. Examples of promotional communication with a market segment made up of children (Photo: www.consumerreports.org)

Набавка такође мора дјеловати у духу холистичког приступа маркетингу, проактивно тражећи добављаче, изграђујући тако трајне односе са мањим бројем поузданих добављача који гарантују висок квалитет. Квалитет се не смије жртвовати да би се постигле уштеде у цијени.

За пољопривредне произвођаче набавка репроматеријала је суштинска пословна функција, из простог разлога што се репроматеријали уграђују у производе који служе за исхрану људи. Од квалитета репроматеријала у потпуности зависи и квалитет готових производа. Људи су посебно сензибилни на питање шта једемо и колико је храна коју трошимо здравствено сигурна. Набавка у пољопривредној производњи мора у сваком моменту имати у виду холистички приступ маркетингу и обезбјеђивати репроматеријале који ће обезбиједити здравствену сигурност и безбједност потрошача.

Производња је прихватила холистички приступ маркетингу: ако позива купце да посјете њихове производне погоне; стриктно се држе и испуњавају обећане рокове испоруке; стално траже нове начине за ефикаснију производњу уз ниже трошкове, али уважавајући друштвену одговорност; стално побољшавају квалитет производа трудећи се да производ буде без грешке; излазе у сусрет захтјевима купаца и прилагођавају се кад год је то могуће.

Пољопривредни произвођачи могу да одговоре овим захтјевима које холистички приступ маркетингу поставља пред модерну производњу. Опет је

кључна тачка едукованост произвођача и схватање како одређене радне активности, које обављају у њивама и воћњацима, утичу на купце њихових производа. Прије свега, санитација, односно хигијена на њивама и воћњацима суштинска тачка је која у великој мјери утиче на крајњи производ. Боља хигијена омогућава здравствено сигурнији производ. Та одлука да произвођач има врхунске стандарде хигијене најлакше комуницира са организованим посјетама потрошача њивама или воћњацима у оквиру разних манифестација посвећених храни или здравом животу.

Маркетинг оријентисан на купца испитује потребе и жеље купаца у добро дефинисаним сегментима тржишта. Развија се најбоља понуда за сваки циљани тржишни сегмент. У континуитету се прате имиџ производа и произвођача, задовољство купаца, прикупљају и процјењују идеје за нове производе, побољшања производа. Сви у организацији подстичу се да се оријентишу према купцу.

На данашњем степену едукованости и организације пољопривредних произвођача агросектора не можемо очекивати провођење маркетиншких активности оријентисаних на купца. Едукацијом и организацијом произвођача агросектора, прихватањем и развојем маркетиншких односа, сматрамо да би провођење оваквих маркетиншких активности било могуће (Сл. 7.46).



Сл. 7.46. Интегрисани маркетинг у агросектору – локалне заједнице у промоцији домаћих производа (Фото: Дончић Д)

Fig. 7.46. Integrated marketing in the agricultural sector – local communities in the promotion of domestic products (Photo: Dončić D)

Да би продаја, рачуноводство, логистика, финансије и сл. пословне функције заживјеле и обављале активности у духу холистичког приступа маркетингу, прије свега потребно је организовати произвођаче у кооперативе. Ове

пословне функције захтијевају значајне ресурсе и специјализована знања и могу заживјети у организацијама које имају довољну величину пословних потенцијала. Из тих разлога подстицај произвођачима на организовању и удруживању у пословне кооперативе је императив њихове борбе за опстанак на тржишту, које постаје све захтјевније.

7.9.2. Интегрисани маркетинг у агросектору

Задатак интегрисаног маркетинга је да осмисли маркетиншке активности и споји их у интегрисане маркетиншке програме ради стварања, комуницирања и испоруке вриједности за потрошаче изнад очекиваних или уобичајених. Програм интегрисаног маркетинга састоји се од низа одлука које се односе на побољшање особина пословног процеса. Интеграција активности и процеса маркетинга има за циљ максимизирање њихових заједничких ефеката. Основу интегрисања маркетиншких подсистема чини синергија којом се спречава појава конфликтних циљева појединачних инструмената маркетинга.

Двије кључне теме интегрисаног маркетинга су (Kotler and Keller 2006):

- многе маркетинг активности користе се за комуникацију и испоруку вриједности;
- све маркетинг активности су координисане тако да се максимизирају њихови заједнички ефекти.

У теорији и пракси не постоји јединствено мишљење теоретичара и практичара маркетинга у погледу стварање јединственог маркетиншког концепта који ће се у организацији наметнути као пословна филозофија, а не као скуп координисаних и самосталних активности. У посљедње четири деценије развијени су многобројни приступи који покушавају да на јединствен начин дају објашњење модерних пословних процеса. Када се говори о интегрисаном маркетингу (*Integrated Marketing*), већина аутора и примјера из праксе говори о интеграцији функција и појединих акција предузећа која би требало да их споји у једну цјелину, један маркетиншки „глас“ (Davčik 2004, 2006).

Другим ријечима, планирање и спровођење било којих маркетиншких активности обавља се имајући у виду све друге активности. Код произвођача агросектора, то значи да је потребно одлуку о усвајању хигијенских стандарда у производњи донијети и спровести прије организације посјете потрошача. Односно, стратегија интегрисаних активности на увођењу хигијенских стандарда и организације посјета купаца појачава укупне ефекте маркетиншких активности, у супротном, без интеграције и повезаности ових маркетиншких активности губе се њихови ефекти на купца. Побољшање

пословних процеса не може се остварити набавком јефтинијих репроматеријала, јер је то у супротности и у конфликту са стандардом здравствене безбједности производа. Интегрисани маркетинг омогућује координацију набавке, стандарда здравствене безбједности производа и комуникације тих вриједности са купцима (Сл. 7.47).



Сл. 7.47. Позитивни примјери додатне вриједности производа помоћу прераде и паковања (Фото: Дончић Д, Крњајић М)

Fig. 7.47. Positive examples of added value of products through processing and packaging (Photo: Dončić D, Krnjajić M)

7.9.3. Маркетинг односа у агросектору

Главни циљ маркетинга постаје развој блиских, дугорочних односа са свим појединцима и организацијама који могу директно или индиректно да утичу на успјех маркетиншке активности фирме. Маркетинг односа има за циљ изградњу узајамно задовољавајућих односа кључних страна (потрошачи, купци, добављачи, дистрибутери и други партнери у маркетингу), у циљу придобијања и задржавања послова.

Код пољопривредних произвођача кључне стране су, поред горе набројаних, и Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде, пољопривредни институти, пољопривредни факултети, државне и републичке агенције за пружање услуга у пољопривреди и све остале институције које се директно или индиректно баве питањима везаним за храну, пољопривреду или човјекову околину. Утицај ових институција на развој и конкурентске предности произвођача агросектора може да буде огроман. Удружења потрошача постају све значајнији фактор на данашњем тржишту хране, тако да маркетинг односа треба да уважи ту стварност.

Крајњи резултат маркетинга односа је изградња јединствене маркетиншке имовине, која се зове маркетиншка мрежа. Она се састоји у случају произвођача воћа и поврћа од произвођача и његових подржавајућих стејкхолдера (потрошача, купаца, добављача, дистрибутера, малопродаја, агенција, научних радника, стручни радника, државних институција и сл.). Конкуренција на глобалном нивоу се више не одиграва између произвођача, него између маркетиншких мрежа, а награду и тржиште осваја онај произвођач који изгради бољу мрежу. Принцип рада је једноставан: изгради ефикасну мрежу односа са кључним странама и профит неће изостати. Развој снажних односа захтијева разумијевање способности и ресурса различитих група, као и њихове потребе, циљеве и жеље.

Маркетинг односа код произвођача агросектора је важан у њиховим интерним, међусобним односима и разумијевању положаја произвођача и важности удруживања и организовања да би се побољшала конкурентска предност и адекватно одговорило промјенама на тржишту и појачаној конкуренцији.

7.9.4. Концепт друштвено одговорног маркетинга у агросектору

Друштвено одговорни маркетинг је укључен у холистички приступ маркетингу и подразумејева схватање ширих интереса и етичких контекста, контекста животне средине, правних и друштвених контекста маркетиншких активности и програма. Главни циљ предузећа и појединца је успјешно пословање које доноси добит. Свако пословања се одвија у друштвеној заједници која има своја очекивања и правила, у ограниченој животној средини, на тржишту које је под снажним утицајем друштвене заједнице. Имајући то у виду, развијање савременог концепта друштвено одговорног маркетинга постаје значајан фактор конкурентности. Значајнија начела и принципи друштвено одговорног маркетинга су етичко пословање, поштовање људских права појединаца, поштовање еколошких принципа, борба против корупције у тржишном пословању. Усвајањем наведених принципа отварају се могућности за смањење садашњих и будућих трошкова, јачање конкурентности и положаја на тржишту и остваривање веће добити.

Произвођачи аграрног сектора су дио пољопривредне производње хране која је данас изложена многим питањима очувања животне средине, етичких питања употребе нових технологија (ГМО), сигурности и здравствене безбједности хране. Храна је тема која побуђује данас велики интерес потрошача и предмет је многих контроверзи у јавности. То су разлози зашто је друштвено одговоран маркетинг за произвођаче поврћа од суштинског значаја у њиховој комуникацији са потрошачима. Управљање ризицима у производњи

хране значајно се развило у посљедњим деценијама. Компаније и заинтересоване организације су развиле обавезне стандарде у производњи у циљу смањења ризика у производњи хране. Пракса друштвене одговорности се шири до најситнијих пољопривредних произвођача и постаје кључни фактор конкурентности. У прилог томе су и резултати истраживања који показују да 86% инвеститора у Европи вјерује да управљање ризицима друштвене заједнице и животне средине позитивно утиче на вриједности компаније. У складу са тим је и Европска заједница 2005. годину прогласила европском годином друштвене одговорности пословног сектора.

Концепт друштвено одговорног маркетинга разматра друштвене и етичке аспекте своје праксе. Они се морају уравнотежити и носити са често конфликтним критеријумима профита предузећа, задовољства потрошача и јавних интереса. Пословне организације виде друштвено одговорни маркетинг као прилику за побољшање своје репутације, повећање свијести потрошача о бренду, јачање лојалности потрошача, повећање продаје и заступљености у медијима.

Еколошка компонента друштвено одговорног маркетинга. Издвојена је у посебно поглавље због своје важности за производњу агросектора. Усвајање екологије, као битног елемента у дефинисању пословне оријентације, мијења досадашњу маркетиншку концепцију. Еколошки захтјеви се свакодневно заостравају од државне администрације, али и од еколошки освијешћених потрошача. Због великог утицаја екологије на само пословање, данас се све више говори о еколошком концепту. Под екологијом се подразумејева однос организације и њене околине. Проблем заштите околине односи се прије свега на: исцрпљивање природних ресурса, загађење ваздуха, загађење воде, загађење земље, оптерећење буком, нагомилавање отпадака насталих у процесу производње или коришћењем производа, штетност производа по здравље људи и животну средину.

Велики значај екологије у управљању маркетингом условио је развој концепта еколошког маркетинга у оквиру друштвено одговорног маркетинга. Еколошки маркетинг подразумејева низ промјена, а прије свега прилагођавање процеса производње и производа еколошким стандардима, промјене у процесу испоруке и конзумације производа, измјене у паковању, модификација стратегије промоције и комуникације.

Све већа забринутост јавности за очување личног здравља и животне средине, поставља нове захтјеве производњи и развоју производа који задовољавају еколошке стандарде. Произвођачи морају свакодневно са заинтересованим странама (државне агенције, институти, факултети, удружења потрошача) да трагају за новим могућностима и рјешењима у области технологије и

репроматеријала, са минималним негативним утицајима на животну средину. У интересу очувања човјекове околине произвођачи, у сарадњи са заинтересованим странама, морају у све своје производне активности да уграде мјере за очување виталних вриједности. При томе, у односу на окружење и јавност, произвођачи, као високо одговорни и свјесни произвођачи који брину за човјекову околину и здравље, треба да настоје да предахитре јавност, државне органе и конкуренцију у покретање питања из области екологије.

Претпоставке за правилно увођење еколошког маркетинга у производњу агросектора су упознатост произвођача са еколошком проблематиком, мотивација произвођача у рјешавања еколошких проблема, сарадња и координација државних агенција са произвођачима. Посебно је важна израда стратегије очувања околине и редовна анализа загађености, за шта је потребна подршка пољопривредних института и факултета. Анализа нивоа којим дати производи задовољавају или не еколошке захтјеве, омогућава стварање базе података за утврђивање циљева пословне и развојне политике, стратегије наступа на тржишту, обезбјеђивање конкурентности производа, профитабилности појединих програма и дефинисање промоцијских стратегија. Према овој бази података могли би се бирати и добављачи, односно, поруџбина репроматеријала би се вршила од оних добављача који са еколошког аспекта уважавају међународне стандарде.

Благовременим уочавањем важности еколошког маркетинга и потреба окружења (потрошачи и јавност у цјелини), маркетинг може да оствари добре економске резултате, повољан свеукупни имиџ и конкурентску предност на тржишту. Са друге стране, спора реакција произвођача и одсуство свијести о важности еколошког маркетинга може довести до губитка тржишта и стварања неповољног имиџа, што наноси директне штете свим произвођачима. Већ се примјећују негативне реакције купаца у констатацијама да се не поштују каренце, да произвођачи имају посебну производњу за своју породицу, а посебну производњу за тржиште. Овакве гласине могу нанијети и већ наносе велику штету произвођачима, ако се на вријеме не демантују организованим маркетиншким активностима и програмима.

Маркетиншка комуникација у концепту еколошког маркетинга. Маркетиншка комуникација је посебно важна у еколошком маркетингу. Произвођачи морају објективније и детаљније да информишу потрошаче својих производа о самом процесу производње, као и о здравственој безбједности производа. Посебно важна питања су колики је ниво загађења околине производњом, каква је сигурност употребе производа, каква је сигурност употребе конкурентских производа, да ли се приликом избора

амбалаже производа води рачуна о еколошким и друштвеним аспектима, које се мјере предузимају да би се водило рачуна о еколошкој компоненти.

Одговорима на наведена питања ствара се информациона основа за дефинисање одређених политика према околини, са конкретним друштвеним и еколошким циљевима. Јасно је да на ова питања не могу одговорити сами произвођачи, али они морају бити иницијатори тих питања и захтијевати од државних агенција и институција да кроз пројекте финансиране од државе пронађу одговоре. Друштвена заједница преко својих институција и удружења мора више да информише јавност о оним произвођачима и производима који су опасни или непровјерени, као и да утврди критеријуме за њихову селекцију. Задатак маркетинга је да повећа повјерење потрошача у могућности рјешења еколошких проблема а да при томе не буду оштећени у задовољавању својих потреба и жеља.

Савремени трендови еколошког маркетинга подразумевају промовисање оних пословних активности који развијају позитиван однос према околини. Произвођачи треба да дају допринос јачању еколошке компоненте на нивоу државе, као битне карактеристике стварања имиџа на међународном нивоу. Едуковани произвођачи имају свијест да маркетинг базиран на еколошком концепту тежи задовољењу потреба потрошача, напретку друштва кроз уважавање основних животних вриједности. Равнотежа, интегритет природе и здравље потрошача не смију бити нарушени ради што већег профита.

7.10. Информационе технологије у функцији имплементирања маркетинга у агросектор

Агробизнис укључује сектор пољопривредних репроматеријала, сектор пољопривредне производње и сектор прерађивачке индустрије, односно пољопривредне произвођаче, обезбјеђење репроматеријала за пољопривредне произвођаче, производњу производа за исхрану људи и животиња, транспорт пољопривредних производа и репроматеријала, продају и припрему хране и пољопривредних производа (Beierlein and Woolverton 1991).

Е-агробизнис је једноставно е-бизнис који је фокусиран и бави се доминантно сектором пољопривреде, односно пољопривредних производа или услуга у пољопривреди (Hooker et al. 2001). Пољопривредни е-бизнис има много тога заједничког са општим е-бизнисом и сматра се једном од области е-бизниса. Међутим, пољопривредни е-бизнис има и своје особености, које су карактеристичне и посебне и е-агробизнис чине јединственим. Јединственост пољопривредног е-бизниса произлази из јединствених особина саме

пољопривреде. Мјеста гдје се обавља пољопривредна производња, структура пољопривредне производње, као и особине пољопривредних произвођача представљају посебности које се не могу заобићи у анализи е-бизнис модела у пољопривреди или краће е-агробизнис модела.

Посебну особеност представљају пољопривредни произвођачи са својим доста израженим отпором према промјенама, тежњи ка очувању традиције, старости фармера, спорости у прихватању нових идеја, непознавању информационих технологија и веома важно, немогућности да виде или спознају предности коришћења информационих технологија. Мјеста на којима се одвија пољопривредна производња су далеко од развијене инфраструктуре, тако да и то представља отежавајући фактор. Вријеме потребно за рад на е-бизнис моделу је дефицитарно, јер је општепознато да пољопривредна производња одузима доста времена, тако да фармери једноставно не могу обезбиједити додатно вријеме за рад са информационим технологијама. Навике купаца пољопривредних производа представљају једну од препрека за брже и потпуније увођење информационих технологија. Купци пољопривредних производа желе врхунски квалитет, али исто тако жели и да помиришу, виде, опипају, па чак и пробају пољопривредне производе. Сама динамична природа продаје пољопривредних производа представља пререку, јер су многи производи кварљиви и подложни брзом пропадању, што укључује нове изазове из области сигурности хране, стандарда квалитета и следљивости, снабдијевања током читаве године, регулације цијене, одрживе пољопривреде, проблема заштите човјекове околине.

Поред наведених препрека, ипак се сматра да су неки сегменти пољопривредне производње зрели за примјену информационих технологија у области директне онлајн продаје, примјене маркетиншког модела, побољшања комуникације са заинтересованим странама. Ту се прије свега мисли на такозване специјалне биљне врсте, односно у првом реду, на воће и поврће.

У пољопривредном пословном сектору, као и у свим другим областима или сегментима привреде, нова пословна ера је створена, обликована и вођена многим промјенама, а са највећим утицајем на пољопривреду издвајају се:

- тржишна глобализација;
- тржишна дерегулација;
- строжа законска регулатива у производњи хране;
- промјене у ставовима потрошача;
- пораст важности односа у ланцу снабдијевања (Matopoulos et al. 2007).

Прихватањем информационих технологија и њиховом апликацијом у пословним процесима, пољопривредни произвођачи и предузећа из

пољопривредног сектора могли би да одговоре на изазове нове пословне ере и креирају потенцијалне користи, од којих су најважније:

- доступност глобалних тржишта;
- стварање конкурентских предности;
- прилагођавање индивидуалним потребама купаца;
- уштеда и смањење трошкова;
- поједностављење у ланцу снабдијевања;
- креирање нових идеја за пословање (Ehmke et al. 2001).

Интернет може побољшати доступност тржиштима са ограниченим инвестицијама повезивањем индивидуалних учесника у ланцу производње хране, без обзира на географске препреке, као што су вријеме и простор.

Е-комерц охрабрује развој транспорта и логистике, као и развој организације кроз интеграцију индивидуалних учесника у побољшане организационе структуре, као што су разне кооперативе, и то је велика шанса за мале фармере да повећају критичну масу и обезбиједи конкурентску предност. Групе произвођача могу обезбиједити 30% уштеде приликом групне куповине хемикалија кроз е-продају. Транспарентност цијене је побољшана онлајн, јер је олакшано упоређивање производа у различитим регионима, а то побољшава и конкуренцију.

У пољопривреди и пољопривредном пословању доминира велики број малих и средњих предузећа. Пољопривредно тржиште је велико и уситњено, са огромним бројем фармера расутих на великом простору, са великим бројем заступника и дистрибутера који их снабдијевају, са репроматеријалима неопходним за производњу. Велики број малих и средњих произвођача отежано усваја примјену информатичких технологија, јер једноставно они нису у стању да самостално процијене користи и трошкове које имају, као и перспективе и потенцијале увођења информатичке технологије у своје пословање. Ова ситуација је карактеристична за Европску унију и земље у развоју Источне Европе, док је ситуација у Сјеверној Америци обрнута и имамо мали број великих произвођача. Министарство пољопривреде САД у свом редовном једногодишњем прегледу „Управљање ресурсима у пољопривреди“ наводи већ 2000. године да 29% фармера има интернет приступ у 1999. години, и да око 15% њих има спроведене неке пословне активности преко интернета, претежно у куповини репроматеријала за пољопривредну производњу (Hopkins and Morehartn 2001).

Убрзани развој интернет технологија на пољу пољопривредне производње има потенцијал да утиче на структуру производа и одрживост индивидуалних, односно малих пољопривредних произвођача. Побољшавање конкурентности

и одрживости малих фармера неминовно диже интернационални интерес на пољу руралног одрживог развоја и представља посебну бригу владиних тијела.

Таб. 7.1. Пенетрација интернет технологија у агробизнис сектор у Њемачкој (Doluschitz et al. 2005)

Table 7.1. Penetration of internet technologies in the agribusiness sector in Germany (Doluschitz et al. 2005)

Прошлост	Садашњост	Будућност
Припрема техничке инфраструктуре током 80-их година 20. вијека	Консолидација	Раст важности
Нагли пораст е-бизниса – крај 90-их година 20. вијека	Завршетак техничких припрема и знања	Убрзање структурних промјена
Крах почиње 2000. године	Анализа трошкова и користи	Промјене у нивоу трансакција

У анализи пољопривредних пословних активности веома важно мјесто заузима правни и легални оквир, који се са развојем интернет пословних активности све више усложњава и представља један од крупних лимитирајућих фактора брже и боље пенетрације интернета у пословне активности, посебно у пољопривреди која је због своје природе још осјетљивија. Главна питања у правном оквиру су порез на додану вриједност, судска надлежност приликом спорова, закон о радној снази, интелектуално власништво, заштита података, трговачке марке, аутентичност и сигурност, заштита потрошача, рокови и услови уговора, опасни и илегални садржаји. Тако е-бизнис захтијева посебну правну регулативу и охрабрује на проналазак иновативних рјешење за превазилажење и ублажавање ових реалних опасности.

Европа предузима акције које стимулишу развој интернационалног тржишта за е-бизнис и прави напредак са директивом „Electronic Commerc Directive” (2000/31/ЕС), која скицира правни оквир за информатичко друштво. Донесена је 4. маја 2000. године у Европском парламенту. Директива о електронском трговању хармонизује правила и осигурава да пословни процеси и грађани могу нудити и примати сервисе информативног друштва кроз цијелу ЕУ без обзира на границе. У директиву о електронском пословању су укључене сљедеће области: мјесто гдје су оператори основани, транспарентне обавезе оператора, транспарентни захтјеви за комерцијалну комуникацију, ваљани уговори о електронском пословању, улога државних ауторитета, одговорности интернет медијатора, начин рјешавања спорова. Такође, директива гради на постојећим ЕУ инструментима могућности за

провођење хармонизације или узајамног признавања националних законодавстава. Упркос свим отежавајућим околностима или препрекама које су наведене, за развој интернет пословања у пољопривреди, ипак интернет и е-бизнис у пољопривреди отвара нове пословне могућности, пословне шансе које су многи европски пословни људи препознали и искористили. Е-бизнис модели у пољопривреди развијају се у два главна сегмента: као ново тржиште и извор информација које побољшавају конкурентност учесника у пољопривредном сектору.

Мада су подаци о обиму интернет пословања у форми е-продаје спроведене од стране традиционалних фармера ограничени или шпекулативне природе, искуства из САД са неким типовима интернет пословања нису нова. Као примјер се нове берзе памука, основана далеке 1970. године, као и берза стоке у облику електронског тржишног мјеста за размјену, коју је покренуо универзитет (Sporleder 1983). Упркос свим проблемима, садашње електронско тржиште има особине да нуди знатно друкчије окружење у односу на ситуацију прије 40 година, прије свега са отвореном природом интернета, разумном цијеном хардвера и падајућом цијеном приступа интернету. Ново тржиште у сектору пољопривреде, које је омогућила примјена е-бизнис модела, углавном је концентрисана на три широке области и то: фактори производње или инпуту, услуге и готови производи или аутпуту.

Главне функције коришћења интернета у пословне сврхе у области пољопривреде су (Sporleder 1983): извор информација, укључујући информисање самих произвођача, управљачки алат и веза са регулаторним тијелима. Информисање и управљачки алати су обезбијеђени као јавни сервиси бесплатно или као тржишна мјеста која наплаћују своје услуге обезбјеђења информација.

7.11. Закључак

Мали и средњи произвођачи из агросектора нису успјели да се у потпуности укључе у модеран тржишни ланац. Они немају гдје и не знају како да продају своје производе у новим тржишним условима. Тржиште за њихове производе знатно је смањено, јер је мали фармер искључен или му је отежан приступ највећим супермаркетима који доминирају и постају све јачи, са супериорном преговарачком снагом. Ова појава директно доводи до повећања сиромаштва на селу, па чак и некад најпрофитабилнију пољопривредну производњу, као што је производња воћа и поврћа, чини све мање профитабилном и атрактивном.

У модерном свијету агробизниса, када се више никоме не доказује важност и корисност удруживања у циљу побољшања преговарачке позиције и пословног положаја малих фармера, то је основни проблем у пословном концепту агросектора код нас. Удруживања у кооперативе је главни алат малих пољопривредних произвођача агросектора цијелог свијета, да би могли да се одупру превласти крупног капитала и створе дугорочну самоодрживост. Кооперативе произвођача из агросектора које данас постоје код нас лоше су организоване, слабо вођене, малобројне, разједињене, са слабом куповном снагом и незнатним трговачким и друштвеним утицајем, једном ријечју слабе су преговарачке позиције са кључним актерима агробизниса. Кључна карика за поправку пословног положаја и побољшање преговарачке позиције и примјену холистичког приступа маркетингу је удруживање произвођача из агросектора на принципима савремених европских маркетиншких кооператива.

Анализа елемената маркетиншког микса јасно нам показује да се код нас политика производа, која се односи на могућа манипулисања производима који произвођачима из агросектора стоје на располагању, одликује сљедећим карактеристикама: модификација производа је мала, измјена одређених особина производа недовољно и нестручно се користи; диференцирање производа и увођење нових варијанти постојећих производа се недовољно и нестручно користи, а диверсификација производа и производња и пласман нових група производа недовољно се и нестручно проводе.

Фактори који утичу на формирање цијена могу се сврстати у неколико група: трошкови, понуда и тражња, мјере и политике државе. Цијене производа из агросектора су подложне великим осцилацијама, наглим падовима и скоковима, који значајно утичу на несигурност пословања. Пољопривредни произвођачи елемент маркетиншког микса цијене најчешће користе на начин да на застој у тражњи реагују снижавањем цијена и на тај начин себе доводе у још тежи положај. На другој страни, због слабе преговарачке позиције пољопривредних произвођача, али и глобалних кретања на тржишту сировина, трошкови пољопривредне производње показују стални раст из године у годину.

Дистрибуција производа из агросектора у Српској мора се организовано и системски проширити у постојећу малопродајну мрежу, робне куће, супермаркете и хипермаркете у оквиру издвојених и добро уочљивих дијелова продајног простора. Искуства других земаља али и трендови на домаћем тржишту указују да се број купаца у великим маркетинга повећава из године у годину.

Приликом утврђивања оптималне комбинације промоцијског микса узимају се у обзир сљедећи фактори: расположива финансијска средства, карактеристике производа, карактеристике циљаног тржишта, постојећи

односи са потрошачима, пословна политика организације, степен глобализације. Можемо констатовати да на подручју агросектора код нас не постоји јединствен планирани и осмишљен систем промоцијских активности који би поправио имиџ агросектора, као и њихових производа.

Да би имплементирали маркетиншки концепт пред свим заинтересованим актерима у агросектору код нас стоје велики изазови и задаци:

- истраживање потреба, жеља, куповних могућности, навика купаца;
- сегментација тржишта;
- таргетирање циљаних сегментата;
- позиционирање на изабараним тржишним сегментима;
- истраживање окружења;
- стварање маркетиншке стратегије;
- стварање маркетиншке мрежа;
- висок степен иновације производа;
- диференцијација производа;
- модификација производа;
- диверсификација производа;
- вишесмјерно информисање (произвођач – потрошач – влада – друштво – посредници – добављачи);
- схватање узрока пословних проблема;
- едукација и обука о вјештинама потребним за коришћење маркетиншког алата;
- едукација и обука о вјештинама потребним за рјешење пословних проблема;
- едукација и обука о вјештинама коришћења информативне технологије;
- прихватање маркетиншке пословне оријентације;
- удруживање у маркетиншке кооперативе;
- примјена ИТ у имплементацији маркетинга у агросектор.

Холистички маркетинг покушава да прихвати и помири комплексност маркетиншких активности. Концепт холистичког маркетинга заснива се на развоју, обликовању и имплементацији маркетиншког програма, процеса и активности, при чему се уважава њихова ширина и међузависност. Оријентација према холистичком маркетингу пружа увид у процес стварања вриједности за купца. Холистички маркетинг се састоји од интерног маркетинга, интегрисаног маркетинга, маркетинга односа и друштвено одговорног маркетинга.

Интерни маркетинг, као компонента холистичког маркетинга, обезбјеђује да свако у организацији прихвата одговарајуће маркетиншке принципе,

посебно организатори производње и виши менаџмент. Интерни маркетинг има задатак да запошљава, тренира и мотивише људе, односно да у људима развија жељу за што бољим услуживањем купаца.

Задатак интегрисаног маркетинга је да осмисли маркетиншке активности и споји их у интегрисане маркетиншке програме ради стварања, комуницирања и испоруке вриједности за потрошаче изнад очекиваних или уобичајних.

Главни циљ маркетинга постаје развој блиских, дугорочних односа са свим појединцима и организацијама који могу директно или индиректно да утичу на успјех маркетиншких активности фирме. Маркетинг односа има за циљ изградњу узајамно задовољавајућих односа кључних страна (потрошачи, купци, добављачи, дистрибутери и други партнери у маркетингу) у циљу придобијања и задржавања послова.

Друштвено одговорни маркетинг је укључен у холистички приступ маркетингу и подразумијева схватање ширих интереса и етички контекст, контекст животне средине, правни и друштвени контекст маркетиншких активности и програма. Главни циљ предузећа и појединца је успјешно пословање које доноси добит. Свако пословања се одвија у друштвеној заједници која има своја очекивања и правила, у ограниченој животной средини, на тржишту које је под снажним утицајем друштвене заједнице. Имајући то у виду, развијање савременог концепта друштвено одговорног маркетинга постаје значајан фактор конкурентности.

Еколошка компонента друштвено одговорног маркетинга је важна за све учесника агросектора. Усвајање екологије, као битног елемента у дефинисању пословне оријентације, мијења досадашњу маркетиншку концепцију. Државна администрација, као и еколошки потрошачи, свакодневно заостравају еколошке захтјеве. Због великог утицаја екологије на само пословање, данас се све више говори о еколошком концепту. Под екологијом се подразумијева однос организације и њене околине.

Комуникација и њена улога у еколошком маркетингу указује да пољопривредни произвођачи морају системски и у континуитету објективније и детаљније да информишу потрошаче својих производа о самом процесу производње и здравственој безбједности производа. Посебно важна питања су: колики је ниво загађења околине производњом, каква је сигурност употребе производа, каква је сигурност употребе конкурентских производа, да ли се приликом избора амбалаже производа води рачуна о еколошким и друштвеним аспектима, које се мјере предузимају да би се водило рачуна о еколошкој компоненти.

Садржај едукативних програма потребно је прилагодити нивоу знања којим располажу напредне групе пољопривредних произвођача. Важна препорука је да се програм допуни темама из маркетинга, како би произвођачима олакшали продају готових производа, и темама из коришћења информативних технологија, које су апликативне на више начина и помажу конкурентност пољопривредних произвођача у агросектору.

Активности потребне за модернизацију агросектора помоћу информационих технологија и могућу примјену маркетинга помоћу информационих технологија могу се сврстати у три главна правца: едукација о могућностима употребе рачунара у пољопривреди и маркетингу; набавка рачунарске опреме и боље и ефикасније повезивање брзим интернет везама сеоских подручја.

Литература

- Adrian J, Upshaw C, Mook R (1989) Evaluation of feasibility of fruit and vegetable crops using market window analysis. *Journal of Food Distribution Research* 20:142–152
- Aiken C, Keller S (2009) The irrational side of change management. *McKinsey Quarterly* 2:101–109
- Afuah A, Tucci C (2001) *Internet Business Models and Strategies*. McGraw-Hill/Irwin, New York, pp 1–480
- Akhtar K, Pirzada S (2014) SWOT analysis of agricultural sector of Pakistan. *Journal of Economics and Sustainable Development* 5(11):127–133
- Arumugam N, Fatimah M, A, Chiew E, Zainalabidin M (2010) Supply chain analysis of fresh fruits and vegetables: Prospects of contract farming. *Agriculture Economics* 56:435–442
- Basci E (2015) 4Ps and 1C of new age spirituality: A holistic marketing review. *International Journal of Social Science and Humanity* 5(5):446–449
- Batte M T (2005) Changing computer use in agriculture: Evidence from Ohio. *Computers and Electronics in Agriculture* 47:1–13
- Bartels R (1988) *The history of marketing thought*. Gorsuch Scarisbrick Pub, Subsequent edition, pp 1–387
- Boehlje M (2002) U.S. Agriculture in an increasingly competitive Global Market. Department of Agricultural Economics, Perdue University, Staff Paper, pp 2–6
- Božidarević D (2002) Marketing poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda. Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, str. 1–267
- Božidarević D, Salai S (2009) Marketing istraživanje. Ekonomski fakultet, Subotica, str. 1–310

- Bills N, Roth M, Maestro-Scherer J (2000) Direct marketing today: Challenges and opportunities. United States Department of Agriculture, Agricultural Marketing Servis, Transportation and Marketing Programs, pp 1–58
- Brien R, Stafford J (1968) Marketing information sistem: A new dimension for marketing research. *Scientific Marketing Research*, The Free Press, 32:19–23
- Beierlein J, Woolverton M (1991) *Agribusiness Marketing: the management perspective*. New Jersey: Englewood Cliffs, N.J, Prentice Hall, pp 1–344
- Вашко Ж, Остојић А, Дринић Љ, Фигурек А (2010) Утврђивање оптималног момента продаје јабука са становишта утицаја трошкова складиштења. *Агрознање* 11(3):157–164
- Влаховић Б, Штрбац М (2007) Основне карактеристике тржишта и маркетинга производа органске пољопривреде. *Економика пољопривреде* 54(2):131–147
- Vukmirović N (2004) Poljoprivredno tržište u BiH. Projekat: Inventar stanja zemljišnih resursa u Bosni i Hercegovini u poslijeratnom periodu. GCP/BIH/002/ITA, str. 1–14
- Garnevska E, Edwards J R, Vaughan D R (2006) SWOT analysis of the horticultural farms in the Plovdiv region of Bulgaria. *Bulgarian Journal of Agricultural Science* 12(3):353–361
- Garcia A C J, Lopez R C, Puig A B (2007) The reform of the CMO in fruits and vegetables: A holistic approach. 103 EAAE Seminar „Adding Value to the Agro-Food Supply Chain in the Future Euromediterranean Space” Barcelona, Spain, pp 1–16
- Gligorijević M (2006) Od marketinga do holističkog marketinga. *Економске теме* 1-2:233–239
- Grgar D, Radinović B (2013) Implementacija koncepta holističkog marketinga kao osnova uspešnosti reformi javnog sektora Republike Srbije. *Poslovna ekonomija* 1:177–194
- Grim A, Malschinger A (2008) *Holistic Marketing for Women Farmers. Lifelong Learning program, Project type: Development of Innovatin*. Доступно на: www.adam-europe.eu. Приступљено: 15.04.2023.
- Grim A, Malschinger A (2012) *Holistic marketing for micro-enterprises in the handicraft sector. Centar of the Republic of Slovenia for Mobility and Eropean Educational and Training Programmes, Project no. LLP-LDV-TOI-03/12*
- Daniel E, Wilson H, Myers A (2002) Adoption of E-Commerce by SMEs in the UK. *International Small Business Journal* 20(3):253–270
- Davčik N (2004) Marketing strategija proizvoda u industriji hrane: ekološki pristup. *Ecologica* 11(43):25–32
- Davčik N (2006) Integralni ili integrisani marketing. *Marketing* 37(3):133–138
- Drucker P (1983) *Managing for Results*. Pan Books, London, pp 1–240
- Doluschitz R, Emmel M, Kaiser F, Pape J, Roth M (2005) The emerging role of E-Agribusiness – state of the art and perspektive in Germaniy. *International Farm Managment Association IFMA, Developing Entrepreneurship to Feed the World in a Sustainable Way. Paper presented at the 15 Congress, Campinas SP, Brazil, August 14-19, 2005, pp 17–26*

- Domjan E (2014) Research of producers cooperation in the Hungarian fruit-vegetable sector. Paper prepared for presentation for the 142 EAAE Seminar Growing Success Agriculture and Rural development in an enlarged EU. May 29-30, 2014, Corvinus University of Budapest, Hungary, pp 1–6
- Дончић Д, Перић Н, Продановић Р (2015) Холистички маркетинг у функцији конкурентности произвођача јабуке у Босни и Херцеговини. Економика пољопривреде 22(2):309–323
- Дончић Д (2016) Холистички маркетинг у функцији развоја агробизниса. Докторска дисертација. Универзитет Метрополитан, Београд, стр. 1–214
- Dimitrescu M (2008) Romania – fruits and vegetables export potential assessment. Annals of Faculty of Economics 1(1):288–292
- Directive 2000/31/EC of the European Parliament and of the Council of 8 June 2000 on certain legal aspects of information society services, in particular electronic commerce, in the Internal Market ('Directive on electronic commerce').
Доступно на: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32000L0031>. Приступљено: 15. априла 2023.
- Ђоровић М, Милановић М, Стевановић С, Лазић В (2007) Глобално тржиште поврћа. Економика пољопривреде 54(2):109–130
- Ђurković M (2012) SWOT analysis of Serbia's raspberry sector in the competitive marketplace. Norwegian University of Life Sciences. Department of Economics and Resource Management, pp 1–130
- Ehmke C, Ernest S, Hopkins J, Tweeten L (2001) The market for E-Commerce services in agriculture. Working Paper AEDE-WP-0012-01, Ohio State University, pp 1–16
- Zelenović J, Vujović T (2011) Holistički marketing u funkciji održivog razvoja. Међународни научни skup ES-NBE: Економска наука у функцији креирања новог пословног амбијента, 9-10. новембар, 2011, Косовска Митровица, Србија, Зборник радова стр. 948–972
- Ivanović L, Jeločnik M (2009) Analysis and planning of apple production as factor of rural development support. Economic Analysis 42(3–4):78–85
- Jesus A (2008) Agricultural policies and risk management: A holistic approach. The 108 EAAE Seminar „Income stabilisation in a changing agricultural world: policy and tools”, February 8-9, 2008, Warsaw, Poland, pp 1–17
- Jobber D (2010) Principles and Practice of Marketing. McGraw Hill Education, pp 1–946
- Jobber D, Fahy J (2006) Osnovi marketinga. Data Status, Beograd, str. 1–390
- Jovović R, Janković D (2012) SWOT analysis and identification of the needs, potential and development strategies of the fruit and vegetable sector in Montenegro. Applied Studies in Agribusiness and Commerce 7(2-3):15–20
- Kaufman P (1999) Food retailing consolidation: Implication for supply chain management practices. Journal of Food Distribution Research 30(1):1–7
- Kearney M, Kearney J M, Gibney M J (1997) Methods used to conduct the survey on consumer attitudes to food, nutrition and health on nationally representative samples of adults from each member state of the European Union. European Journal of Clinical Nutrition 51(S2):S3–7

- Keith P (1960) The Marketing Revolution. *Journal of Marketing* 24(1):35–38
- Kotler P (2001) *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*.
Mate, Zagreb, str 1–789
- Kotler P, Keller K L (2006) *Marketing menadžment. Data status*, Beograd, str. 1–729
- Kovačić D, Radman M, Kolega A (2002) Behaviour of fruit and vegetable buyers on the city markets in Croatia. 13 International Farm Management Congress, July 7-12, 2002, Wageningen, The Netherlands, pp 1–14
- Kowalkowski C (2011) The service function as a holistic management concept. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 26(7):484–492
- Kleindl B (2002) *Strategic Electronic Marketing: Managing E – Business*. Cincinnati: South Western College Publishing pp 1–416
- Lazar V (2011) Marketing management – marketing orientation and holistic schools marketing. International Conference „Modern Approaches in Organisational Management and Economy“, Bucharest, Romania, 5(1):247–251
- Lynch J, Hickey D, Grogan T, Daly D, Dangerfield M, MacNabola J (2000) *Irish Farming Online, Agriculture Online: An Industry Analysis*, Доступно на: www.agriculture.com. Приступљено: 15.04.2023.
- Lyng R (1988) *Marketing U. S. Agriculture*. U. S. Department of Agriculture, pp 1–328
- Marian W (2001) *Prentice hall’s guide to E-commerce and E-business*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA, pp 1–66
- Maksimović B (2009) *Tržište jabuka u svetu i Republici Srbiji*. Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, str. 1–120
- Matopoulos A, Vlachopoulou M, Manthou V, Manos B (2007) A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry. *Supply Chain Management* 12(3):177–186
- Mathur N (2007) Concept of value-based marketing: Need for blending the occidental and the oriental approaches. *Journal of Management and Social Sciences* 3(2):100–104
- Manappa O (2013) Green marketing initiatives by corporate world: A study. *International Journal of Innovative Reserch & Development* 1(5): 89–108
- Miletić S (2011) Determinante promene poslovanja i marketinga i tržišne orijentacije preduzeća. *Ekonomika* 57(1):221–229
- Munteanu C, Pagalea A, Cristea A (2014) A Holistic approach on internal marketing implementation. *Business Management Dynamics* 3(11):9–17
- Nigam A (2011) Holistic marketing of software products: The new paradigm. *International Journal of Computer Science & Management Studies* 11(1):42–56
- Notari M (2003) *Marketing analysis of some hungaricum – vegetables in Hungary*. ISIRR, Hunedoare, Romania, pp 17–22
- Padulosi S, Amaya K, Jäger M, Gotor E, Rojas W, Valdivia R (2014) Holistic approach to enhance the use of neglected and underutilized species: The case of Andean grains in Bolivia and Peru. *Sustainability* 6:1283–1312

- Pandelica A, Pandelica I, Eugenia J (2010) Market orientation: A holistic approach of the implementation process. *Annals of the University of Oradea: Economic Science* 1(1):731–736
- Панић С (2011) Холистички маркетинг у функцији тржишне трансформације предузећа из сектора наменске производње. *Војно дело* 63(3):332–341
- Patwardhan M A (2014) A partial theory of holistic firm-level marketing capability: An empirical investigation. *Journal of Management and Marketing Research* 16:1–47
- Параушић В, Цвијановић Д, Субић Ј (2007) Афирмација удруживања и маркетинга у функцији креирања конкурентности аграрног сектора Србије. *Институт за економику пољопривреде, Београд*, стр. 1–160
- Petkovska-Mirčevska T, Daniloska N, Hadžinaumova Mihajlovska K, Filkov G (2017) The Importance of marketing research for the competitiveness of small enterprises in Republic of Macedonia. *Economic Development* 3:37–49
- Pop A N, Fotea Ş J, Mihoc F, Pop N L (2009) A holistic approach of relationship in launching luxury new products case study: Research of the demand for housing in residential complexes in Oradea. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series* 18(4): 808-813
- Porter M (1985) *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press Edition, New York, USA, pp 1–558
- Porter M (1990a) *Competitive Advantage of Nations*. Free Press Edition, New York, pp 1–875
- Porter M (1990b) *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press Edition, New York, pp 1–387
- Puškarčić A, Jeločnik M, Ivanović L (2009) Analysis of vegetable production in the European Union with retrospection on the conditions in Republic of Serbia. *Buletinul Universitatii Petrol, Gaze din Ploiesti* 61(3):36–43
- Purcarea T, Ratiu M (2011) How to keep loyal relationships with service customers using holistic marketing. *Holistic Marketing Management* 1(1):27–32
- Rakić B, Rakić M (2007) Holistički marketing organske hrane u funkciji održivog razvoja poljoprivrede. XV Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem o prirodnim vrednostima i zaštiti životne sredine „Ekoist 07 – Ekološka Istina”, 27–30. maja 2007, Sokobanja, Srbija, Zbornik radova str. 218–223
- Roljić L (2006) Potencijal Republike Srpske za razvoj malih i srednjih preduzeća. *Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci. Acta Economica* 4(4):167–192
- Stanković Lj (2007) Holistička organizacija marketinga. *Ekonomске теме* 45(3):39–52
- Sporleder T (1983) Emerging information technologies and agricultural structure. *American Journal of Agriculture Economics* 6(2):388–394
- Sporleder T (1984) Policy considerations of emerging information technologies. *Southern Journal of Agricultural Economics* 16(1):1–7
- Strauss J, El-Ansary A, Frost R (2005) *E-marketing*. Fourth Edition. Routledge, pp 1–456
- Сударевић Т (1999) Маркетинг пољопривредних производа као детерминанта развоја пољопривреде у Југославији. Докторска дисертација – Универзитет у Новом Саду, Економски факултет, Суботица, стр. 1–158

- Tihi B, Rađenović B (2008) Istraživanje marketinga. Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, Banja Luka, str. 1–379
- Tracey M (2004) A holistic approach to new product development: New insights. *Journal of Supply Chain Management* 40(3):37–55
- Tushi T E (2014) Holistic service marketing strategies and corporate objectives of firms. *Global Journal of Management and Business Research* 14(1):1–23
- Ћejvanović F, Ivanković M, Lasić M, Vaško Ž (2014) The impact of foreign trade in agricultural products of Bosnia and Herzegovina within the framework of CEFTA 2006. *Ekonomika poljoprivrede* 61(4):975–987
- Fearne A, Hughes D and Duffy R (2004) Concepts of collaboration supply chain management in global food industry. Доступно на: <http://www.imperial.ac.uk/agriculturalsciences/cfcr/pdfdoc/global-food-industry.pdf> pp 55–89. Приступљено: 3. марта 2023.
- Fearne A (2001) Concepts of collaboration supply chain management in global food industry. In: Eastham J, Sharples L, Ball S (eds.) *Food Supply Chain Management*. Routledge, pp 55–86
- Feris J (1988) Marketing Strategies and Alternatives for Individual Farmers. *Marketing U.S. Agriculture*. U. S. Department of Agriculture, pp 37–49
- Fernworth C, Goodman M (2006) Growing ethical networks: The fair trade market for raw and processed agricultural products. *World Development Report 2008 „Agricultural for Development”*, pp 1–448
- Hanson W (2000) *Principles of internet marketing*. South-Western College Publishing, Cincinnati, USA, pp 1–487
- Hall C R (2002) *Direct Marketing Guide for Producers of Fruits, Vegetables and other Specialty Products*. Agricultural Extension Service, The University of Tennessee, USA, pp 1–40
- Henderson J, Dooley F, Akridge J (2004) Internet and E-Commerce adoption by agricultural input firms. *Review of Agricultural Economics* 26(4):505–520
- Hooker N, Heilig J, Ernst S (2001) What Is Unique About E-Agribusiness? IAMA Conference 2001, Sydney, Australia, pp 1–15 Доступно на: <http://www.ifama.org./conferences/>. Приступљено: 2. фебруара 2023.
- Hopkins J, Morehartn M (2001) Farms, the internet & E-commerce: Adoption & implications. *Agricultural Outlook*, U.S. Department of Agriculture/Economic Research Service, Washington, D.C., USA, pp 17–20
- Castro S R, Neto J A (2010) The entry of Brazilian fresh fruit small and medium producers into the global market. *Revista de Economia e Sociologia Rural* 48(3):521–538
- Croom S R (2005) The impact of E-Business on supply chain management. An empirical study of key developments. *International Journal of Operations & Production Management* 25(1):55–73
- Цвијановић Д, Миленковић С (1995) Маркетинг пословна оријентација агроиндустријског предузећа. Институт за кукуруз „Земун Поље” Београд. *Zbornik radova sa simpozijuma Inovacije u agrobiznis menadžmentu*, Arandelovac, str. 3–5

- Цвијановић Д, Поповић В (2002) Маркетиншка оријентација предузећа услов развоја малих и средњих предузећа у агробизнису Србије. Економика пољопривреде 49(3-4):129–135
- Cvijanović D (2004) Uticaj istraživanja marketinga na donošenje odluka i njihova povezanost u poljoprivrednom preduzeću. Razvoj sela i agrobiznisa, Kopaonik, str. 299–307
- Wilson E (1988) Marketing challenges in a dynamic world. Marketing U.S. Agriculture. U. S. Department of Agriculture, pp 1–5
- Wilkie W L, Moore E S (2006) Macromarketing as a pillar of marketing thought. Journal of Macromarketing 26(2):32–224
- Wursten H (2014) Culture and change management. ITIM International, pp 1–10

Historical development, significance and application of marketing in agribusiness

Dalibor Dončić, Vojislav Trkulja

Summary

Abstract: Market conditions in which the agricultural sector does business are continuously changing and developing. The agricultural sector competes with the competition when the only constants in agricultural production are great turbulences of agroclimatic conditions, and permanent changes in the market. Those changes are happening rapidly, which causes oscillations in business results, and it often leads to disappointment and desertion of the agricultural sector, especially by young, mobile, and working people. This chapter aims to offer a concept of modern marketing, so its implementation into the agricultural sector would contribute to more efficient and effective work. Also, it would lead to better results for all partakers of agricultural sectors, especially agricultural producers. Today, the battle for a better and more profitable position of agricultural producers in domestic and foreign markets is unimaginable without applying strategies and tools of modern marketing. To master the competitive advantage and maintain it on the market for a long time is a complicated process for the biggest and richest companies of today. It is especially hard and complex for participants from the agricultural sector because of the countless specificities of agricultural producers, and agricultural production itself. The finding of the review and research is that domestic agricultural producers are the main, but the weakest link in the chain of the agricultural sector. They are faintly, or not at all prone to using marketing management, strategies, and tools of marketing, like market segmentation, targeting, product differentiation, as well as combining elements of the marketing mix in their business activities and their value offer to customers. By doing this, they significantly make their market position more difficult, and they reduce competitiveness on both domestic and foreign markets of agricultural products, or in a broader sense, the whole agricultural sector. The most current trends of modern marketing practice are represented in this review, together with solutions for their implementation into the agricultural sector.

Keywords: Marketing, agricultural sector, competitiveness, market, differentiation, segmentation, targeting, marketing mix, product, price, distribution, promotion

