

## ПРОЦЕС И ПРОБЛЕМИ У КРЕИРАЊУ МАРКЕТИНШКОГ ПЛАНА

### THE PROCESS AND PROBLEMS IN CREATION OF A MARKETING PLAN

Перица Мацура<sup>1</sup>

#### Резиме

Креирати употребљив маркетиншки план увијек је актуелан проблем. Имајући у виду да је маркетиншко планирање основ за будуће усмјеравање маркетиншких активности организације, у првом реду је разматран процес управљања маркетингом, те је, у оквиру њега, указано на позицију маркетиншког плана. Представљене су различите врсте маркетиншких планова који се користе при управљању маркетиншким активностима. Главни дио рада односи се на сам процес креирања маркетиншког плана, при чему је указано на његову структуру (по фазама) и његову сложеност. Процес је посматран са различитих аспеката, који омогућавају сагледавање његових димензија, као и испољавања појединачних проблема (информационог, методолошког, организационог, кадровског и временског карактера) који се јављају у току његовог одвијања. Сви они заједно чине интегрални проблем креирања маркетиншког плана. Овај проблем идентификован је и посматран у контексту адекватности, тј. сврсисходности, чиме се тежило указивању на постојање могућности за побољшање ефективности и ефикасности у процесу управљања маркетиншким активностима. При томе, под овим побољшањем није подразумејвано само унапређење пословања предузећа, већ и ефекти које оно има на боље задовољавање потреба и жеља потрошача.

**Кључне ријечи:** управљање маркетингом, маркетиншки план, креирање маркетиншког плана, проблеми, процес.

<sup>1</sup> Проф. др Перица Мацура, Економски факултет, Универзитет у Бањој Луци

## Summary

Creation of usable marketing plan is always an actual problem. Having in mind that marketing planning is a foundation for future directing of marketing activities of organization, primarily the process of marketing management was discussed and, within that, the position of marketing plan was pointed out. Different types of marketing planes were presented, which are used in marketing activities management. The main part of the paper is related to the process of marketing plan creation, pointing out its structure (by phases) and its complexity. A process is observed from different aspects, which allow evaluation of its dimensions, as well as manifestation of individual problems (informational, methodological, organizational, personnel and temporal character), that occur during its implementation. All these problems, together, make the integral problem of marketing plan creation. This problem has been identified and observed in context of adequacy, i.e. justification, by which we wanted to point out the existence of possibilities for effectiveness and efficiency improvement in the marketing management process. Adequately, under the improvement we did not see only the promotion of enterprise's business, but also the effects it had to better satisfaction of customers' needs and wishes.

**Key words:** marketing management, marketing plan, creation of marketing plan, problems, processes.

## Увод

Маркетиншки план је писани документ или нацрт на основу којег се проводе и надзиру активности маркетинга у предузећу или организацији<sup>2</sup>. Он представља мапу пута за маркетиншке активности предузећа (организације) у одређеном временском периоду у будућности<sup>3</sup>.

Маркетиншки план се усредоточује на производ-тржиште и садржи детаљно разрађене маркетиншке стратегије и програме, ради постизања циљева пословне јединице на одређеном тржишту производа, тако да представља главни инструмент за усмјеравање и координацију маркетиншких напора<sup>4</sup>.

Маркетиншки план има низ сврха<sup>5</sup>:

1. даје “путоказ” за провођење стратегије предузећа и остварење циљева,

---

2 Dibb, S. et al., *Marketing*, (MATE, Загреб, 1995.), стр. 566.

3 Berkowitz, E. et al., *Marketing*, (Irwin/McGraw-Hill, 1997.), стр. 42.

4 Kotler, Ph., *Управљање маркетингом: анализа, планирање, примјена и контрола*, (Информатор, Загреб, друго издање, 1999.), стр. 74.

5 William A. Cohen, *The Practice of Marketing Management: Analysis, Planning, and Implementation* (New York, Macmillan, 1988.), стр. 44-46; преузето из Dibb, S. et al., *Marketing*, стр. 587.

2. помаже при управљачком надзору и праћењу спровођења стратегије,
3. обавјештава нове учеснике у плану о њиховим улогама и задужењима,
4. специфицира начин алокације ресурса,
5. стимулише размишљање и побољшава употребу ресурса,
6. додјељује одговорност, задатке и временски распоред,
7. омогућава учесницима да буду свјесни проблема, повољних прилика и пријетњи.

Појмовно посматрано, маркетиншки план треба разликовати од стратешког плана тржишта (плана стратегијске пословне јединице или бизнис плана)<sup>6</sup>.

Стратешки план тржишта представља преглед метода и ресурса који су потребни за остварење циљева организације унутар специфичног циљног тржишта. Он узима у обзир не само маркетинг, него и остала функционална подручја пословне јединице која се морају међусобно ускладити. Та функционална подручја укључују производњу, финансије и кадрове. Поред тога, питања (фактори) окружења су такође важан саставни дио овог плана.

Другим ријечима, стратешки план тржишта укључује све облике стратегије неке организације који се односе на тржиште. Насупрот томе, маркетиншки план се првенствено бави имплементацијом маркетиншке стратегије која се односи на циљна тржишта и маркетиншки микс.<sup>7</sup>

Будући да свака стратегијска пословна јединица обично наступа на тржишту са више производа, намијењених већем броју тржишних сегмената, она мора припремити планове маркетинга за сваки производ и за сваки тржишни сегмент.<sup>8</sup>

Може се рећи да је кључна разлика између маркетиншког плана и бизнис плана у томе што бизнис план садржи детаље у вези са истраживањем и развојем, те у вези са активностима производње. Међутим, садржај ова два плана се у већем дијелу подудара.

Чак и у предузећима која се баве производњом, маркетиншки план покрива 60 - 70 % бизнис плана. У малим предузећима и предузећима која се баве пружањем услуга, маркетиншки план је готово идентичан бизнис плану.<sup>9</sup>

---

6 Наведени појмови представљају синониме, при чему се прва два користе углавном у стручној литератури, док је појам бизнис план уобичајен у пословној пракси.

7 Dibb, S. et al., *Marketing*, стр. 566.

8 Kotler, Ph., *Управљање маркетингом*, стр. 74

9 Berkowitz, E. et al., *Marketing*, стр. 57-58.

## 1. Процес управљања маркетиншким активностима и врсте маркетиншких планова

Маркетиншки план представља један од најважнијих резултата процеса унутар маркетинга. Његово креирање и провођење представља исход стратегијског управљања маркетиншким активностима предузећа или организације.

Стратегијско управљање маркетингом подразумијева да се процес управљања маркетиншким активностима одвија кроз три фазе: планирање, имплементација и контрола.

**Планирање маркетинга** представља процес који укључује оцјену повољних тржишних прилика и ресурса, одређује циљеве маркетинга и развија план провођења и контроле. Резултат процеса планирања маркетинга је стварање маркетиншког плана.

**Имплементација** укључује провођење маркетиншког плана који је настао као резултат фазе планирања. Ако предузеће не може да проведе у дјело маркетиншки план, онда је вријеме проведено у планирању узалуд утрошено.<sup>10</sup> Успјешан процес имплементације подразумијева дефинисање активности које треба да буду проведене, одређивање надлежних особа за њихово провођење, те одређивање времена, мјеста и начина на који ће то бити урађено.<sup>11</sup>

**Контрола извршења маркетиншког плана** подразумијева упоређивање остварених резултата са планираним циљевима, да би била утврђена евентуална одступања, као и предузимање одговарајућих корективних акција у циљу отклањања негативних и искориштавања позитивних девијација.<sup>12</sup>

Позиција маркетиншког плана у процесу стратегијског управљања маркетингом представљена је на слици 1.

Сама израда маркетиншког плана представља резултат фазе планирања. Међутим, у процесу креирања маркетиншког плана важне су и друге двије фазе, јер оне служе као подлога за корекцију садашњег и израду будућег, новог маркетиншког плана. Отуда се може закључити да је креирање маркетиншког плана континуиран и цикличан процес.

При томе, настају различите врсте маркетиншких планова, које можемо груписати према три критеријума: према предмету који обухватају, према временском периоду који покривају, те према стратегијском фокусу.

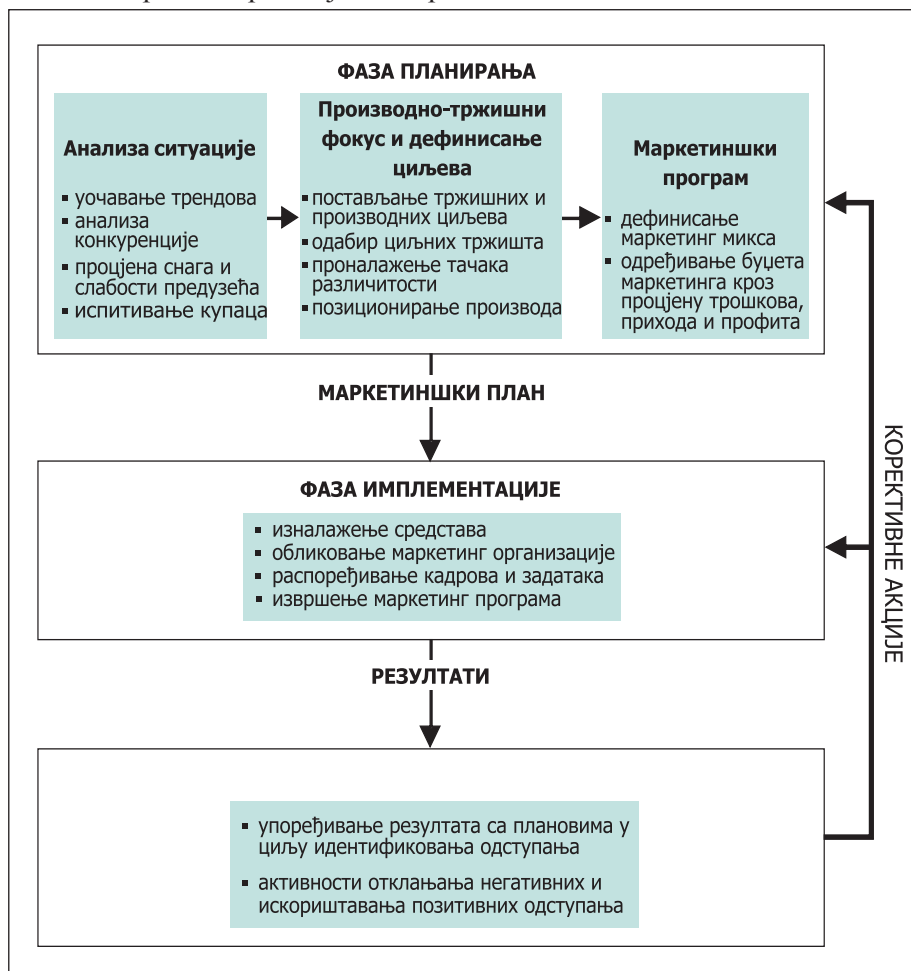
---

10 Berkowitz, E. et al., *Marketing*, стр. 48.

11 Cravens, D., *Strategic Marketing*, (Irwin/McGraw-Hill, 1997.), стр. 455.

12 Berkowitz, E. et al., *ibid*, стр. 48.

Слика 1: Процес стратегијског маркетинга



Извор: Berkowitz, E. N., *Marketing*, стр. 43.

Према *предмету*, разликујемо маркетиншке планове који се израђују за:<sup>13</sup>

- стратегијске пословне јединице,
- линије производа,
- појединачне производе или марке,
- поједина тржишта.

<sup>13</sup> Прилагођено према: Dibb, S. et al., *ibid*, стр. 587.

Према **временском периоду** који покривају, маркетиншке планове можемо подијелити на:<sup>14</sup>

- краткорочне,
- средњорочне,
- дугорочне.

Краткорочни маркетиншки планови покривају период од једне године или краће. Средњорочни планови се стварају обично за раздобље од двије до пет година. Планови маркетинга који се протежу на периоде дужи од пет година су дугорочни планови. Ови планови понекад покривају раздобља дуга и двадесетак година. Дугорочни планови су релативно ријетки. Међутим, како се маркетинг окружење непрестано мијења и пословне одлуке постају сложеније, профитабилност и опстанак све више овисе о антиципирању будућности и креирању адекватних дугорочних планова.

Према **стратегијском фокусу**, маркетиншке планове можемо подијелити на:<sup>15</sup>

- стратегијске,
- тактичке,
- оперативне.

У стратегијске маркетиншке планове спадају дугорочни и средњорочни развојни маркетиншки планови, у тактичке спадају годишњи и пројектни маркетиншки планови, док у оперативне спадају квартални и мјесечни маркетиншки планови.

Посматрано у контексту стратегијског управљања маркетингом, планови се развијају, имплементирају, процјењују и ревидирају да би се одржала усмјереност маркетиншке стратегије према циљу. Будући да се стратегија протеже на период дужи од једне године, годишњи маркетиншки план користи се за усмјеравање краткорочних маркетиншких активности. Може се рећи да процес планирања маркетинга представља серију годишњих планова вођених маркетиншком стратегијом. Период планирања од једне године неопходан је јер највећи број активности захтијева спровођење у року 12 мјесеци или краће (један обрачунски период). Буџет маркетинга такође захтијева годишње планирање.<sup>16</sup> Управо из тог разлога, годишњи маркетиншки планови су и најчешћа врста планова која се користи у пракси. Однос између маркетиншке стратегије и годишњег маркетиншког плана представљен је на слици 2.

---

14 Ronald D. Michaman, *Linking Futuristics with Marketing Planning, Forecasting, and Strategy*; преузето из Dibb, S. et al., *Marketing*, стр. 585.

15 Прилагођено према: Галогажа, М., *Принципи маркетинга*, књига 2, (Copyright by Milan Galogaza, Нови Сад, 1998.), стр. 234.

16 Cravens, D., *Strategic Marketing*, стр. 454.

Слика 2: Односи у маркетиншком планирању



Извор: Cravens, David W., *Strategic Marketing*, стр. 454.

## 2. Креирање маркетиншког плана као дио процеса управљања маркетингом

Што се тиче самог **процеса креирања маркетиншког плана**, као једног од процеса унутар управљања маркетингом, он се састоји од следећих фаза:

1. Дефинисање неопходних информација
2. Селекција извора и прикупљање информација
3. Дефинисање циљева
4. Разрада садржаја маркетиншког плана
5. Писање радне верзије маркетиншког плана
6. Консултације са интересентима и релевантним функцијама у предузећу у циљу корекција радне верзије
7. Писање коначне верзије маркетиншког плана

Најприје је, дакле, потребно дефинисати које **информације** је неопходно прикупити да би се приступило изради маркетиншког плана. Ове информације налазе се како унутар самог предузећа, тако и у непосредном, ближем и ширем окружењу. Неке од њих веома су лако доступне, док прибављање других изискује значајан утрошак времена и средстава. Из тог разлога, неопходно је извршити **селекцију извора** из којих ће се информације прибавити,

према критеријуму односа трошкова и користи. Прикупљање информација треба обавити у што краћем року, да би се што брже могло прећи на саму израду плана. Разлог за то је динамичност прилика на тржишту које условљавају брзо застаријевање информација.

Наредни корак је *дефинисање циљева* који желе да се постигну примјеном (реализацијом) плана. Ови циљеви морају бити у складу са визијом и мисијом предузећа и својим испуњавањем морају доприносити остварењу одабраних стратегија. Они такође представљају оријентире за дефинисање садржаја плана, а касније и оријентире за имплементацију и контролу извршења плана.

Што се тиче *развијања садржаја плана*, она представља оквир за израду радне верзије плана. Ту је потребно разрадити основне идеје и елементе рјешења, у смислу њиховог прецизирања и међусобне повезаности. Тек након тога се прелази на писање радне верзије плана.

Писање *радне верзије* маркетиншког плана подразумева преношење идеја и елемената рјешења у форму документа, примјеном одговарајуће методологије и уз уважавање одређених правила писања. Радна верзија плана треба да послужи као подлога на бази које ће се вршити *консултације* са релевантним кадровима и функцијама у предузећу (који су укључени у израду плана или који ће учествовати у његовој реализацији), као и са интересентима (стејкхолдерима) којима је намијењен маркетиншки план. Са једне стране, циљ ових консултација јесте побољшање изводљивости предложених рјешења и верификација одлука донесених планом. Са друге стране, тиме се постиже и боље прилагођавање маркетиншког плана потребама његових наручилаца и корисника. У складу с тим, потребно је унијети сугерисане и договорене корекције, чиме се долази до *коначне верзије* документа.

Као што се може уочити, процес креирања маркетиншког плана подразумева испуњавање одређених материјалних, техничких и информационих претпоставки које одређују колико ће сам процес бити успјешан. Тако посматрано, можемо рећи да креирање маркетиншког плана представља својеврстан *проблем* чије је рјешавање у уској вези са постизањем циља (сврхе) његове израде.

У пракси је присутно кориштење свих врста маркетиншких планова, међутим поставља се питање колико су ти планови сврсисходни и усклађени са стварним потребама предузећа (организације). Као индикатор, може се узети број маркетиншких “промашаја” који се свакодневно дешавају на тржишту, а који настају било због идејне неусаглашености са потребама интересената, било као посљедица неадекватног обликовања и имплементације маркетиншких активности. Све се то сублимира кроз форму маркетиншког плана, па се може закључити да креирање (не)адекватног маркетиншког



плана има велики утицај на ефективност и ефикасност маркетиншких активности на тржишту.

По правилу, најтеже последице по маркетиншки оријентисана предузећа (а поготово по предузећа која имају немаркетиншку пословну оријентацију) манифестују се кроз реакције тражње. Неадекватност маркетиншких активности, по логици, подразумејева и неадекватност у задовољавању потреба и жеља потрошача, чиме се доводи у питање задржавање њихове лојалности. Из тог разлога, креирање сврсисходног маркетиншког плана као инструмента управљања маркетиншким активностима представља реалан проблем за предузеће, чије рјешавање је у уској вези са постизањем успјеха на тржишту.

### 3. Аспекти проблема креирања маркетиншког плана

Проблем креирања маркетиншког плана је сложен, јер се састоји од већег броја појединачних проблема. Сваки од тих појединачних проблема има своје карактеристике и специфичности, те као такав утиче на димензије и испољавање укупног проблема. Из тог разлога, потребно је проблем креирања маркетиншког плана размотрити са различитих аспеката, у циљу идентификовања релевантних фактора који одређују његов настанак, развој и манифестовање. У наставку, овај проблем ће бити размотрен са:

- информационог,
- методолошког,
- организационог,
- кадровског и
- временског аспекта.

Успјешност процеса креирања маркетиншког плана умногоме зависи од квалитета **информација** које се користе као инпут. Квалитет рјешења која се предлажу маркетиншким планом огледа се у ефектима (резултатима) који се постижу његовом имплементацијом. Уколико се покаже да се реализацијом маркетиншког плана не рјешавају уочени кључни проблеми, односно не постижу жељени (планирани) резултати, то неминовно упућује на неадекватност информација које су кориштене при креирању рјешења (наравно, под условом да није било пропуста у самој имплементацији). Из тог разлога, може се рећи да информациони аспект проблема има веома значајне импликације на успјешност процеса креирања маркетиншког плана.

Прво, јавља се проблем селекције неопходних информација за креирање маркетиншког плана. Ове информације налазе се како унутар самог предузећа, тако и у непосредном, ближем и ширем окружењу. Дефинисање врста и обима информација које је потребно прибавити зависи од тога о којој врсти маркетиншког плана се ради (по критеријима времена, стратегијског фо-

куса и предмета), као и од тога чиме се предузеће (организација) бави. Што је дугорочнији карактер плана, већа је и потреба за информацијама изведеног типа, као што су разне пројекције, предвиђања, трендови и сл., које указују на будућу динамику тржишних прилика. Планови краткорочнијег карактера више се ослањају на информације које осликавају тренутно стање на тржишту, односно информације статичног карактера. Такође, постоје и разлике у сетовима потребних информација код планова за предузећа производног типа, у односу на предузећа услужног типа. За производна предузећа, информације о кретању цијена сировина на свјетским берзама или новим технолошким рјешењима у производном процесу могу бити пресудне при креирању маркетиншког плана, док су за предузећа услужног типа битне информације везане за нпр. комуникацију са купцима, услужност особља и сл.

Друго, може се говорити о проблему селекције извора. Овај проблем произилази из чињенице да је до исте информације могуће доћи на више начина. Најједноставнији примјер је информација о потенцијалу тржишта, до које је могуће доћи директно (преузимањем из истраживања одређених релевантних институција) или посредно (извођењем из других доступних информација, кориштењем одговарајућег методолошког поступка). При томе, може постојати већи број различитих директних извора, односно већи број различитих методолошких поступака, од којих сваки може давати другачију информацију. У том случају, јавља се дилема који од извора (директних и индиректних) користити и колико су поуздане информације које се из њих добију.

Треће, питање доступности извора потенцијалних информација. Неки од њих веома су лако доступни, док прибављање информација из других изискује значајан утрошак времена и средстава. Генерално посматрано, може се рећи да су доступни извори сви они из којих је могуће прибавити информације чија је корист већа од трошкова које узрокује њихово прибављање. Насупрот томе, за изворе до којих није могуће уопште доћи, као и за изворе који узрокују веће трошкове од користи која се добија кориштењем таквих информација, можемо рећи да спадају у недоступне изворе. Оваква подјела заснива се на економској рационалности, тј. односу трошкови-корист. Међутим, проблем који се јавља јесте процјена границе (тачке) на којој се прелама овај однос. Суштина дилеме произилази из чињенице да је једну страну овог односа (трошкови) могуће прилично лако објективно процијенити, док је за другу (корист) то много теже, јер та процјена носи у себи доста субјективног. Трошкови прибављања информација могу се изједначити са утрошком средстава (материјалних и нематеријалних) која су ангажована да би се добиле те информације. Иако се у ове трошкове убраја и уложени напор појединца, као и утрошено вријеме (за које процјена такође носи у

себи доста субјективног), и ове се величине могу свести на квантитативни (новчани) израз, преко исплаћених накнада (плата, дневница и сл.). Са друге стране, процјена користи од прибављања одређених информација има доминантно субјективан карактер и почива на стручности, информисаности и упућености онога ко врши ову процјену. Имајући у виду различите перцепције корисности, јавља се ситуација да неко може одређену информацију да сматра доступном, док је неко други сматра недоступном, иако она у оба случаја узрокује исте трошкове прибављања.

Посматрано са **методолошког аспекта**, при креирању маркетиншког плана јавља се дилема коју методологију (методолошки оквир) користити при обликовању форме маркетиншког плана. У стручној литератури присутан је велики број методологија на основу којих се израђују маркетиншки планови. Готово да се може рећи да их постоји онолико колико има и аутора који су се у оквиру свог научног рада бавили проблематиком израде маркетиншког плана. Све те методологије имају доста сличности али и одређених разлика, које произилазе из схватања појединих аутора о важности наглашавања одређених елемената од којих се састоји маркетиншки план.

Управо поменута разноликост ставља креатора маркетиншког плана пред дилему – коју методологију примијенити за израду конкретног маркетиншког плана? Неке методологије подесније су по својој структури за израду дугорочнијих планова, а друге опет за израду краткорочнијих планова. Такође, поједине методологије имају оперативнији карактер, док друге имају више стратегијски карактер.

Методолошки аспект проблема присутан је и када се говори о прилагођавању маркетиншког плана крајњем кориснику. Уколико се маркетиншки план ради унутар предузећа, за његове сопствене потребе, поставља се питање како методолошки оквир, према којем се намјерава изградити маркетиншки план, одговара стварним потребама предузећа. Другим ријечима, поставља се питање усклађености форме маркетиншког плана са његовом намјеном. Уколико се, пак, маркетиншки план не ради за сопствене потребе, јавља се и додатни проблем, а то је усклађеност форме са жељама и преференцијама клијента.

Сложеност процеса креирања маркетиншког плана неминовно узрокује и одређене **организационе проблеме**. Потребно је ускладити кориштење расположивих ресурса, како материјалних, тако и људских, на начин да се што ефикасније дође до циља читавог процеса – израде сврсисходног и примјенљивог маркетиншког плана.

У склопу материјалних ресурса, неопходно је прибавити одговарајућа новчана и техничка средства за провођење сваке од фаза процеса креирања маркетиншког плана. То се посебно односи на истраживачки дио процеса, тј. прикупљање и обраду неопходних информација. Приступ великом

броју информација данас је готово искључиво повезан са посједовањем и кориштењем савремених информационо-комуникационих средстава, у првом реду рачунара и Интернета. Међутим, кориштење рачунара повезано је и са фазама у којима се обликује форма документа (маркетиншког плана), као и са презентацијом коначне верзије крајњем кориснику. Обим прибављања и кориштења потребних новчаних средстава уско је повезан са ширином и свеобухватношћу истраживања (прикупљања информација). Што је веће учешће теренског истраживања у укупном обиму истраживања, тим је потребнији и већи буџет за креирање маркетиншког плана.

Када се говори о организовању људских ресурса у процесу израде маркетиншког плана, то подразумијева додјелјивање одговорности за провођење појединих активности у самом процесу. Другим ријечима, неопходно је одредити ко врши:

- прибављање информација,
- обраду информација,
- припрему радне верзије,
- писање (израду) маркетиншког плана,
- консултације са интересентима,
- дизајн документа и презентације,
- презентацију маркетиншког плана.

Дилема која се јавља јесте колико људи ангажовати (квантитет људског ресурса) и како ускладити њихов рад да би се процес креирања маркетиншког плана успјешно провео. Мањи број људи подразумијева и мање организационе проблеме, али смањује и дубину специфичних знања која су на располагању.

Уопштено посматрано, са повећањем обухватности маркетиншког плана, повећава се сложеност организације процеса креирања маркетиншког плана.

У уској вези са претходним, проблем може да се посматра и са **кадровског аспекта**. Овај аспект проблема може се сматрати и дијелом организационог проблема, међутим разматраће се посебно из разлога што квалитет људског ресурса доминантно одредјељује квалитет укупног процеса креирања маркетиншког плана.

Прво, квалитет овог процеса зависи од квалификованости и стручности кадрова који у њему учествују. Подразумијева се да сви кадрови треба да имају одговарајуће стручне квалификације у вези са обављањем појединих активности у процесу креирања маркетиншког плана. Из ових квалификација проистиче и посједовање потребних знања, како из саме области маркетинга, тако и из других наука и научних дисциплина, чија достигнућа маркетинг користи у вршењу своје функције. Што се тиче потребних маркетиншких знања, она обухватају поједине специфичне области као што

су нпр: истраживање тржишта, понашање потрошача, политика производа, цијена, дистрибуција и промоција, подручја примјене маркетинга и сл. Поред тога, неопходно је да кадрови посједују широка општа и специфична знања из других области, као што су нпр.: управљање, организација, микро-економија, психологија, социологија, математика, статистика итд. Наравно, само посједовање потребних квалификација не значи да кадрови реално и располажу довољним знањима из поменутих области. Зато се поред формалне квалификованости, мора имати у виду и стварна квалификованост, која је углавном у корелацији са искуством, односно способношћу примјене теоретских знања у пракси. Такође, не треба занемарити ни одређене вјештине које деривирају из искуства, а доприносе флексибилности и прилагодљивости специфичним ситуацијама.

Друго, кадровски аспект проблема односи се и на расположивост кадрова. Као што је већ речено, квалитет процеса креирања маркетиншког плана зависи од ширине и дубине општих и специфичних знања која су на располагању током тог процеса. Са организационог аспекта, идеалан случај био би када би се располагало кадровима који имају изузетна општа и специфична знања из свих поменутих области. На тај начин, упошљавао би се мањи број људи, чиме би се смањили трошкови читавог процеса, повећала ефикасност и смањиле организационе тешкоће. Са аспекта квалитета, идеалан случај подразумевао би формирање великог тима људи од којих би сваки био специјалиста за одређену област. На тај начин, повећао би се квалитет сваке од фаза и активности процеса, а тиме и квалитет рјешења датих маркетиншким планом. Међутим, сваки од ових случајева узрокује и специфичне проблеме. У првом случају, проблем је како наћи кадрове са тако широким знањима, док је у другом проблем како наћи толики број кадрова са тако специфичним знањима и ефикасно ускладити (координисати) њихов рад.

Уопштено посматрано, са кадровског аспекта, проблем се различито испољава у зависности од тога о којој врсти маркетиншког плана се ради, као и у зависности од дјелатности и величине предузећа. Што је већи обухват маркетиншког плана (по сваком од критерија: вријеме, предмет и фокус), већа је потреба за широким општим знањима. Што је обухват плана ужи, неопходнија су специфична знања из појединих области. Обухват потребних знања зависи и од дјелатности којом се предузеће бави. Ако се ради о производном предузећу, поред уобичајених маркетиншких знања, потребна су и знања која се односе на производни процес и логистичку подршку, док је код услужних предузећа нагласак на знањима везаним за маркетинг услуга и маркетинг односа. Када са посматра величина предузећа, може се констатовати да је, што је предузеће веће, мање изражен проблем расположивости кадрова. Мала предузећа више су усмјерена на проналажење кадрова

који располажу широким знањима, док већа предузећа теже формирању интердисциплинарних тимова и опсежнијим истраживањима.

**Временски аспект проблема** односи се на јаз који постоји између момента почетка и момента завршетка процеса креирања маркетиншког плана. Почетком овог процеса може се сматрати моменат наруџбе, односно захтјева за израдом маркетиншког плана, док моменат презентације, односно усвајања маркетиншког плана од стране наручиоца представља његов завршетак. Временски јаз између ова два момента може се декомпоновати на:

- јаз између момента наруџбе маркетиншког плана и почетка процеса креирања,
- јаз између дефинисања потребних информација и почетка њиховог прикупљања,
- јаз између почетка и завршетка прикупљања информација,
- јаз између прикупљања и обраде информација,
- јаз између обраде и израде плана и
- јаз између завршетка израде плана и његовог презентовања и усвајања

Што је већи сваки од ових појединачних јазова, тиме се повећава и укупан јаз између почетка и завршетка процеса креирања. Његово повећавање неминовно смањује ефикасност и употребљивост маркетиншког плана који се добија као резултат процеса. Разлог за то је динамичност прилика на тржишту, које условљавају брзо застаријевање информација и брзу промјену услова пословања, чиме се доводи у питање и сврсисходност и квалитет рјешења која предлаже маркетиншки план.

## **Закључак**

Маркетиншки план представља најважнији документ за провођење маркетиншких активности предузећа. Он прецизира начине, средства и кадрове за реализацију успјешног наступа на тржишту. Његовом имплементацијом реализују се маркетиншки циљеви, проводе се одабране стратегије и доприноси се остварењу визије и мисије предузећа. Посматрано у контексту стратегијског управљања маркетингом, израда маркетиншког плана резултат је фазе планирања. Међутим, велики утицај имају и фазе имплементације и контроле, јер служе као основа за корекцију садашњег и израду будућег маркетиншког плана. Самим тим, испољава се континуиран и цикличан карактер процеса креирања маркетиншког плана.

Овај процес у својим фазама обухвата истраживачке, аналитичке и креативне активности. Да би се направио сврсисходан и употребљив маркетиншки план, неопходно је поштовати принципе систематичности, ефективности и ефикасности приликом његове израде. У том смислу, креирање сврсисходног маркетиншког плана представља својеврстан проблем, и то проблем

сложеног карактера, који се састоји од већег броја појединачних проблема. Сваки од тих појединачних проблема има своје специфичне карактеристике и као такав утиче на димензије и испољавање укупног проблема. Као резултат, креирање неадекватног (несврсисходног) маркетиншког плана може довести до смањене ефективности и ефикасности маркетиншких активности на тржишту, односно неадекватног задовољавања потреба и жеља потрошача. Управо из тог разлога, сагледавањем суштине укупног проблема са различитих аспеката (информационог, методолошког, организационог, кадровског и временског), добија се потребна ширина, односно отвара се перспектива за изналажење алтернатива (могућности) за његово рјешавање.

## Литература

1. Berkowitz, Eric N. et al., *Marketing*, Irwin/McGraw-Hill, fifth edition, 1997.
2. Cravens, David W., *Strategic Marketing*, Irwin/McGraw-Hill, fifth edition, 1997.
3. Dibb, Sally et al., *Маркетинг*, МАТЕ, Загреб, 1995.
4. Галогаж, Милан, *Принципи маркетинга*, књига 2., Copyright by Milan Galogaza, Нови Сад, 1998.
5. Kotler, Philip, *Управљање маркетингом: анализа, планирање, примјена и контрола*, Информатор, Загреб, друго издање, 1999.
6. Машић, Бранислав и Лончаревић, Ранко, *Менаџмент – школе и нови приступи*, Економски факултет Бања Лука, 2000.
7. Милисављевић, Момчило, *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 1996.