

Dragoljub Jovičić\*

## PROCES DONOŠENJA ODLUKE O KREIRANJU MARKETING KANALA PRI PLASMANU RADIJATORA

**Sažetak:** *Donošenje odluke o izboru optimalnog marketing kanala ima strateški značaj za organizaciju. S obzirom na veliku kompleksnost aktivnosti koje treba da obavi menadžment pri donošenju odluke o izboru marketing kanala, nije ih preporučljivo svaki čas menjati, ali isto tako, s obzirom na turbulentnost tržišta i uslova privređivanja, kao i stalne promene u okruženju, nerealno je očekivati da jednom kreiran kanal služi za sva vremena i bude efikasan u dužem vremenskom periodu. U tom kontekstu, veoma je bitno da marketari imaju u vidu karakter tržišta na koje žele plasirati svoje proizvode, karakteristike svojih proizvoda, navike potrošača, ponašanje konkurencije i sl., kako bi na zadovoljavajući način razrešili dileme – da li koristiti direktne ili indirektno marketing kanale, koliko nivoa posrednika imati unutar kanala, kao i koje konkretne institucije izabrati za članove kanala. Prilikom kreiranja marketing kanala, pri plasmanu radijatora svi domaći proizvođači, ali i uvoznici, moraju imati u vidu svu kompleksnost ove problematike, jer ukoliko žele ostvariti rentabilno poslovanje, nije dovoljno da samo kreiraju novi ili izaberu već postojeći kanal prodaje, već moraju stalno, u kontinuitetu da ispituju efikasnost i rentabilnost aktuelnog kanala, kako bi, ako za tim postoji potreba, na vreme izvršili njegovo modifikovanje, odnosno prilagođavanje novonastalim uslovima na tržištu.*

**Ključne reči:** *kreiranje marketing kanala, direktni marketing kanali, indirektni marketing kanali, modifikovanje marketing kanala, plasman radijatora*

## PROCESS OF MAKING DECISION ABOUT DESIGNING A MARKETING CHANNEL WHEN LAUNCHING RADIATORS

**Abstract:** *Decisions about the choice of optimal marketing channel have a strategic importance for the organization. Given the complexity of the activities which have to be undertaken by management when making decisions about the choice of marketing channels, it is not recommended to change them very often. Also, given the turbulence of the market and economic conditions, and constant changes in the environment it is unrealistic to expect that once created channel can be used for all times and will be effective in the long run. In this context it is important that marketers have in mind the nature of markets in which they want to sell their products, the characteristics of its products, consumer habits, behavior of competitors, etc in order to satisfactorily resolve the dilemma – whether to use direct or indirect marketing channels, how many levels of intermediaries to have inside the channel, as well as what specific institutions to choose as channel*

---

\* Dr Dragoljub Jovičić, profesor strukovnih studija, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, Srbija, e-mail: djovicic@uns.ac.rs.

*members. When desining a marketing channel for launching of radiators, all domestic manufacturers, and importers must take into account the complexity of this issue, because if they want to achieve profitable operations it is not enough to create new or select an existing sales channel but they must constantly, continuously examine the efficiency and profitability of the current channel in order to, if there is a need, modify or adapt to new market conditions.*

**Key words:** *designing marketing channels, direct marketing channels, indirect marketing channels, modifying marketing channels, sales of radiators*

## UVOD

Prilikom izbora marketing kanala sve organizacije (proizvodne kompanije), pa tako i proizvođači radijatora treba realno da sagledaju svoju poziciju na tržištu, te da sa tog stanovišta što objektivnije odrede broj potrebnih nivoa u kanalu, broj kao i tip posrednika koje će da angažuju, kako bi se izabrali oni članovi kanala koji će predstavljati optimalnu kanalsku strukturu i koji će omogućiti efikasno kretanje radijatora od proizvođača do potrošača, tj. krajnjih korisnika. Vrlo retko proizvođači svoju celokupnu produkciju plasiraju direktno (bez posrednika) ili preko samo jednog kanala, obično se odlučuju za izbor nekoliko marketing kanala – što im omogućava znatno bolju pokrivenost tržišta. Vođenjem računa o optimalnom alociranju robnih tokova između izabranih marketing kanala, proizvođači radijatora u velikoj meri smanjuju zavisnost od pojedinačnih posrednika. Ovaj oprez nije bez osnova, jer u privrednoj praksi nisu retki slučajevi da veliki posrednici, s obzirom na dominantno učešće u kupovini kod pojedinih proizvođača, steknu apsolutnu „prevagu“ u distribuciji njihovih proizvoda, te da ih vremenom skroz potisnu sa tržišta, i na taj način dovedu u sasvim inferioran položaj i neravnomernu pregovaračku poziciju prilikom ugovaranja novih poslovnih aranžmana.

Obično velike i snažne proizvodne kompanije oprezno i veoma selektivno prepuštaju posrednicima obavljanje distributivnih aktivnosti, dok su mali i slabo stojeći proizvođači prinuđeni da se u velikoj meri oslone na posredničke institucije. Osnovni razlozi koji motivišu proizvođače da angažuju posrednike su njihova veća efikasnost u obavljanju specijalizovanih poslova vezanih za plasman proizvoda, kao i nedostatak sredstava da sami finansiraju, organizuju i obave te aktivnosti. Na menadžmentu proizvodne kompanije je da nađe optimalnu varijantu, odnosno da „dozira“ obim i intenzitet saradnje sa posredničkim institucijama. Bez obzira na to što je ustupanje određenih aktivnosti posrednicima racionalno, proizvođači ne treba totalno da prepuste sve distributivne aktivnosti pojedinačnom posredniku, jer bi u tom slučaju postali isuviše zavisni od njega i, što je još gore, potpuno izgubili kontakte sa tržištem – što bi imalo veoma negativne posledice na njihovo buduće poslovanje.

Neophodno je da proizvođači radijatora, prilikom donošenja odluke o kanalima prodaje, stalno imaju u vidu kupce (krajnje korisnike) – čije potrebe treba da zadovolje, te da,

vodeći računa o tome, u svoje marketing kanale biraju takve posredničke institucije koje će to učiniti ekonomski efikasno, na način, u vreme i na mestu gde to potrošači očekuju.<sup>1</sup> Dakle, sa aspekta proizvođača, može se reći da je od vitalnog značaja formiranje takve kanalske strukture, koja će omogućiti uspešan plasman njihovih finalnih proizvoda, odnosno omogućiti kontinuiran i efikasan put roba od proizvodne hale do krajnjeg korisnika. U skladu sa tim, da bi se to i ostvarilo u praksi, nije nebitno ko jeste, odnosno ko će biti „lider“ u kanalu prodaje, jer će upravo on, zahvaljujući svojoj dominantnoj poziciji u kanalu, biti u prilici da formira konkretnu kanalsku strukturu, birajući one članove kanala za koje smatra da će najkvalitetnije obaviti sve potrebne aktivnosti, kako bi se postigla maksimalna satisfakcija potrošača, odnosno krajnjih korisnika.

Sagledavajući aktuelnu situaciju na domaćem tržištu radijatora, može se konstatovati da trenutno egzistiraju svega dva proizvođača, i to: *Radijator Zrenjanin*, koji proizvodi livene (tučane) radijatore i *Jugotherm Merošina*, koji proizvodi čelične (pločaste) radijatore. Oba proizvođača za plasman svojih proizvoda koriste i direktne i indirektno kvazidirektno marketing kanale.<sup>2</sup> Međutim, osim domaćih proizvođača, na srpskom tržištu su prisutni i mnogi evropski brendovi radijatora, kao što su: *Lipovica*, *Global*, *Buderus*, *Protherm*, *Fondital* i dr., tako da je konkurencija veoma žestoka. Osim livenih i pločastih, izuzetno je velika ponuda i aluminijumskih radijatora inostranih proizvođača, koje nude veliki domaći posrednici.<sup>3</sup> U tom kontekstu, više je nego značajno izabrati, odnosno kreirati optimalan marketing kanal, koji će na vreme, na mestu i po prihvatljivoj ceni, ponuditi radijatore potencijalnim kupcima, odnosno krajnjim korisnicima, i na taj način obezbediti efikasnu distribuciju, a u krajnjoj instanci omogućiti punu satisfakciju krajnjih korisnika, kao i rentabilno poslovanje svih članova kanala.

## ODNOSI SNAGA IZMEĐU INSTITUCIJA U MARKETING KANALU

Analizirajući odnose snaga između učesnika, članova marketing kanala, može se primetiti da su se do pre desetak godina proizvođači smatrali jedinim aktivnim subjektima u kreiranju marketing kanala, a da su posrednici tretirani samo kao pasivni akteri, kojima su proizvodne kompanije određivale pravila igre, uslove prodaje, cene, količine, valutu plaćanja i dr. Međutim, u razvijenim tržišnim privredama, posrednici ne samo da nisu pasivni učesnici, koji čekaju da budu „izabrani“ od strane proizvođača, već su vrlo često upravo oni dominantni članovi kanala – koji biraju sa kojim proizvođačima će saradivati i pri tome im još određuju „pravila igre“, odnosno koriste svoju moć i uticaj da ohrabre druge članove kanala da rade po njihovim instrukcijama, a kako bi ostvarili,

<sup>1</sup> Galogaža (1999: 113).

<sup>2</sup> Jovičić, Salai (2011: 139).

<sup>3</sup> [www.buderus.de](http://www.buderus.de), [www.eca.com.tr](http://www.eca.com.tr), [www.fondital.it](http://www.fondital.it), [www.globalradiatori.it](http://www.globalradiatori.it), [www.lipovica.hr](http://www.lipovica.hr), [www.radijator-zrenjanin.rs](http://www.radijator-zrenjanin.rs).

prevashodno, svoje poslovne ciljeve.<sup>4</sup> Naravno, sasvim je logično da će posrednici, koji imaju ulogu „lidera“ u marketing kanalu, za partnera izabrati renomiranog i pouzdanog proizvođača, koji poseduje kvalitetan i funkcionalan proizvod, korektne cene, prihvatljive uslove prodaje i koji, što je veoma bitno, može bez problema, u kontinuitetu, tokom cele godine da ih snabdeva svojim finalnim proizvodima.

Uporedo sa razvojem privrede, sazrevala je i svest učesnika u marketing kanalima o neophodnosti prisnije saradnje između članova kanala, kao i o potrebi sveobuhvatnog sagledavanja celog prometnog kanala – kao jednog kompaktnog sistema, koji omogućava kontinuirano kretanje robe od proizvođača do potrošača. Za razliku od ovog, savremenog pristupa odnosima između institucija, nažalost, u privrednoj praksi, posebno manje razvijenih zemalja, još ima proizvođača i posrednika koji ne shvataju neophodnost koegzistencije više članova u marketing kanalu, niti shvataju kanal kao celovit sistem, već se sva njihova „briga“ za funkcionisanje marketing kanala svodi na prodaju „prvom kupcu“, bez daljeg interesovanja šta će se dešavati sa prodatom robom – po kojoj ceni, za koje vreme, i hoće li uopšte doći do krajnjeg korisnika. Kojem članu kanala će pripasti uloga „vođe“ zavisi od njegove pozicije na tržištu, ekonomske snage, imidža i niza drugih faktora, koji se u svakom konkretnom slučaju (marketing kanalu) veoma pažljivo „vagaju“ između učesnika (institucija) kanala.

Svoju dominaciju, odnosno moć u odnosu na druge članove kanala, „lideri“ obično ispoljavaju kroz sposobnost da utiču na njihovo ponašanje, koordinirajući i kontrolišući njihove aktivnosti u okviru marketing kanala.<sup>5</sup> Osnovne baze, tj. izvorišta moći, koje stoje na raspolaganju dominantnoj instituciji u prometnom kanalu su: moć nagrade i, nasuprot nje, snaga prisile, zatim snaga legitimiteta, referentna i ekspertska moć.<sup>6</sup> Kojom bazom moći i sa kojim intenzitetom njene upotrebe će se koristiti dominantni subjekt u kanalu, zavisi od konkretne situacije na tržištu, kao i međusobnih odnosa između institucija unutar marketing kanala. Sigurno je da se posredstvom raznovrsnih mehanizama nagrađivanja članova kanala, kao i na bazi autoriteta koji proističe iz ekspertske moći „lidera“, može postići „mirnim putem“ dobra koordiniranost aktivnosti između svih članova kanala, međutim, nesporno je da se efikasno funkcionisanje kanala ponekad može održati i zaštititi samo snagom legitimiteta i prisile, odnosno putem sankcionisanja pojedinih „neposlušnih“ članova kanala.

S obzirom da se pri kreiranju marketing kanala u privrednoj praksi treba poći od očekivanog nivoa usluga od strane ciljnog segmenta potrošača, članovi kanala treba da organizuju i koordiniraju svoje aktivnosti unutar kanala na takav način da minimiziraju ukupne troškove, a istovremeno da maksimiraju nivo usluga koje pružaju potrošačima.<sup>7</sup> Naravno, pod koordinacijom njihovih aktivnosti ne misli se na neki vid „društvenog

<sup>4</sup> Gligorijević, Ognjanov (2011: 133).

<sup>5</sup> Jovičić (2005: 44–46).

<sup>6</sup> Rosenbloom (1999: 138–139).

<sup>7</sup> Lovreta, Petković (2002: 293).

dogovaranja i sporazumevanja“, već na aktivan tržišni odnos, koji je u funkciji potrošača (krajnjeg korisnika). Imajući to u vidu, može se reći da članovi kanala, a posebno „lideri“, treba permanentno da prate i kontrolišu funkcionisanje kanala i po potrebi preduzimaju određene korekcije, kako bi ostvarili optimalnu strukturu marketing kanala – koja treba da omogući maksimalnu satisfakciju potrošača. Mada u principu optimalna struktura marketing kanala predstavlja teorijsku viziju, može se reći i nedostižan cilj, ipak u praksi treba kontinuirano težiti njenom ostvarenju, kako bi se s jedne strane stalno smanjivali troškovi prometa, a s druge strane maksimirao nivo usluga koje se pružaju potrošačima. Pri svemu ovome bitno je naglasiti da, bez obzira što „lider“ u kanalu utvrđuje pravila i odgovornosti drugim članovima koji se angažuju u obavljanju određenih funkcija marketinga, svaki član treba da bude u punoj meri poštovan i da ima dovoljno mogućnosti da bude profitabilan.<sup>8</sup>

Imajući u vidu gore navedeno o odnosima snaga između članova marketing kanala, može se primetiti da je aktuelna situacija u marketing kanalima na domaćem tržištu radijatora prilično složena. S jedne strane, kada se posmatraju domaći proizvođači livenih i čeličnih radijatora, može se primetiti njihova želja da oni dominiraju kanalima prodaje, odnosno da oni određuju pravila igre posredničkim institucijama. S druge strane, kada se analizira prodaja aluminijumskih radijatora, koji se ne proizvode u Srbiji, već se uvoze od inodobavljača, primećuje se dominacija, tj. liderska pozicija domaćih posrednika u marketing kanalima, koji faktički od momenta kupovine, tj. uvoza aluminijumskih radijatora, kreiraju strukturu marketing kanala, određuju institucije koje će učestvovati u njemu i određuju uslove prodaje, kao što su: cene, količine, način plaćanja i sl.

Pri kreiranju marketing kanala domaći proizvođači nastoje da plasiraju svoje proizvode preko četiri-pet najsnažnijih posrednika u državi, koji opet vrše njihovu dalju distribuciju preko manjih posrednika i instalatera, sve do krajnjih korisnika. Drugačija je situacija kada se govori o uvoznim radijatorima, bez obzira da li se radi o aluminijumskim ili o čeličnim, tj. pločastim. Obično se inodobavljači (*Lipovica, Global, Fondital, Protherm, Buderus...*) odlučuju za ekskluzivnu saradnju samo sa jednim snažnim posrednikom, koji ima isključivo pravo prodaje tog brenda na celoj teritoriji Srbije, tako da faktički taj posrednik preuzima ulogu lidera u marketing kanalima, te je on taj koji određuje pravila igre, bira učesnike kanala, određuje cene i slično.

## PROCES DONOŠENJA ODLUKE O IZBORU OPTIMALNOG MARKETING KANALA

Posmatrajući trenutnu situaciju na domaćem tržištu radijatora, može se konstatovati da dominiraju konvencionalni kanali prodaje, odnosno tradicionalni, klasični kupoprodajni odnosi između članova kanala, gde svako gleda da maksimira svoje interese, ne vodeći

<sup>8</sup> Lovreta, Petković (2002: 293).

računa o drugima. Domaći proizvođači radijatora, odnosno svaki od njih pojedinačno – teže što većem tržišnom učešću i maksimiranju profita, ne vodeći u dovoljnoj meri računa o potrebama, željama i platežnim mogućnostima krajnjih korisnika, niti o interesima posredničkih institucija. S druge strane, ni posrednici, s obzirom na svoju usitnjenost i lokalni karakter, ne doživljavaju marketing kanal kao jedinstven sistem, već kao priliku da se povoljno (jeftino) kupe i dobro (skupo) prodaju radijatori, ne vodeći pri tome računa o drugim učesnicima u kanalu, niti opštim, dugoročnim interesima distributivnog sistema u celini.

Analizirajući poslovni odnosi domaćih proizvođača radijatora i posredničkih institucija, zapažaju se dva ekstrema u odnosima snaga između njih, dominacija proizvođača nad posrednicima i dominacija veletrgovaca nad proizvođačima. U velikom broju slučajeva proizvođači radijatora imaju bolju poziciju i superiornan pregovarački odnos prema posrednicima koji žele da se bave preprodajom njihovih proizvoda, s obzirom da ti posrednici ne kupuju velike količine radijatora, niti kupuju u kontinuitetu, već se od slučaja do slučaja javljaju za saradnju. U takvim prilikama proizvođači maksimalno koriste svoju dominantnu pregovaračku poziciju, s obzirom da nisu zavisni od takvih posrednika, te im ne odobravaju značajnije rabate, kasa-skonto, niti im daju robu na odloženo plaćanje. S druge strane, postoji par posrednika, specijalizovanih za plasman radijatora i druge termotehičke opreme, koji prilikom pregovaranja sa proizvođačima ultimativno postavljaju određene zahteve po pitanju funkcionalnog, nekumulativnog i kumulativnog rabata, kasa-skonta, valute plaćanja, rokova isporuke i sl. S obzirom na njihovo veliko učešće u kupovini radijatora od proizvođača, kao i njihovo znatno tržišno učešće pri plasmanu ovih proizvoda, svaki pojedinačni proizvođač radijatora se u odnosu na takvog posrednika nalazi u inferiornoj pregovaračkoj poziciji i ukoliko želi ostvariti saradnju sa njim prinuđen je da prihvati ako ne sve, a ono barem dobar deo njegovih zahteva. Nešto je drugačija situacija kada se analizira odnos snaga između inoproizvođača radijatora i domaćih posrednika, jer u principu dominantnu poziciju u pregovorima imaju inoproizvođači, ali nakon uvoza radijatora veliki domaći posrednici preuzimaju ulogu lidera i oni kreiraju strukturu marketing kanala na domaćem tržištu.

Iz dosadašnjeg izlaganja jasno se vidi da nije svejedno kome će u okviru marketing kanala pripasti dominantna pozicija i uloga lidera, jer će taj član kanala kreirati strukturu kanala, te koordinirati i kontrolisati rad svih učesnika u distributivnom lancu. Odnos snaga između proizvođača radijatora i posredničkih organizacija, bez obzira što na našem tržištu ne postoje integrisani vertikalni sistemi distribucije radijatora, nesporno je veoma značajan, jer će se mnoga pitanja koja egzistiraju u njihovim međusobnim odnosima, vezana za politiku i formiranje cena, rabate i druge bonitete, promotivne aktivnosti, prikupljanje informacija, preuzimanje rizika, valutu plaćanja, rokove isporuke i slično, obično rešavati u korist dominantnog, a na štetu, ili blaže rečeno „u manju korist“, inferiornog učesnika u marketing kanalu.

Pri izboru marketing kanala, kao i pri izboru članova kanala, menadžment kompanije, bez obzira da li je ona proizvodna ili posrednička, mora da ima u vidu definisane ciljeve i strategije marketinga, karakteristike proizvoda, karakteristike samog preduzeća, karakteristike konkurencije i, naravno, obavezno da ima u vidu potrebe i zahteve ciljnih segmenata kupaca i krajnjih korisnika. Pored ovih, osnovnih faktora, navešće se još neki kriterijumi koje menadžment kompanije treba da analizira pri izboru marketing kanala, kao što su:<sup>9</sup> ukupni troškovi kanala, mogući nivo cena, mogući obim prodaje, mogućnost pružanja postprodajnih usluga, pokrivanje tržišta krajnjeg korisnika, mogući stepen kontrole, stepen rizika, prilagodljivost na tržišne promene, prilagodljivost na potrebe i preferencije korisnika, kapacitet posrednika u kanalima, motivisanost kanala, pouzdanost i lojalnost kanala, kao i mogućnost saradnje na duži rok. S obzirom na veliki broj kriterijuma koji se moraju uzeti u obzir prilikom donošenja odluke o izboru marketing kanala, kao i prilikom donošenja odluke o izboru članova kanala, jasno je da se lideri kanala nalaze pred veoma delikatnim zadacima. Tako se, prema Kotleru, prilikom kreiranja kanala marketinga proizvođači „bore“ između onoga što je idealno, što je ostvarivo i onoga što im je raspoloživo u konkretnoj situaciji, pri čemu kreiranje kanala treba shvatiti kao proces – koji se sastoji iz nekoliko faza:<sup>10</sup>

- analize potreba kupaca;
- određivanja ciljeva i ograničenja u kanalu;
- identifikovanja glavnih alternativa kanala i
- vrednovanja glavnih alternativa kanala.

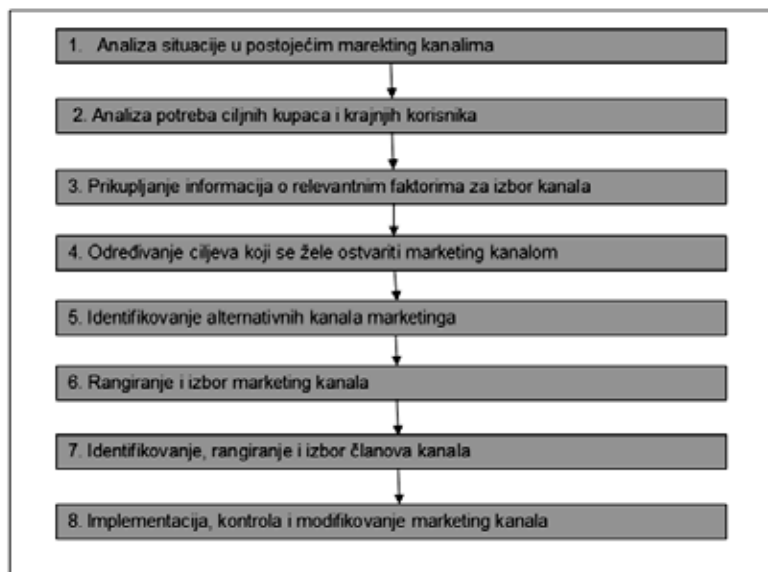
U stručnoj literaturi, posebno onoj koja dolazi iz tržišno razvijenih privreda, postoji dosta tekstova o marketing kanalima, kao i o samom toku procesa za donošenje odluke o izboru optimalnog marketing kanala, međutim, s obzirom na dosta specifičnu situaciju u našem društvu i privredi, ti modeli za kreiranje marketing kanala se ne mogu nekritički preuzimati i implementirati u praksi. Ali, naravno da praktična iskustva i određeni modeli za kreiranje marketing kanala iz tržišno razvijenih privreda mogu poslužiti kao dobra osnova, koju bi trebalo „prilagoditi“ postojećim uslovima privređivanja kod nas, kako bi se pokušao kreirati prihvatljiv model za oblikovanje marketing kanala pri plasmanu radijatora i druge termotehničke opreme. Pre nego što se pokuša koncipirati model, odnosno pre nego što se pokuša utvrditi redosled koraka za izbor (oblikovanje) marketing kanala i za izbor najpogodnijih članova kanala u domaćim uslovima privređivanja, sa posebnim osvrtom na segment radijatora, bitno je istaći da se u postojećim uslovima privređivanja, nažalost, toj problematici ne posvećuje dovoljno pažnje, već se odluke o izboru kanala i članova kanala donose na bazi iskustva i intuicije rukovodećih i upravljačkih struktura – kako proizvođača, tako i prometnih

<sup>9</sup> Filipović, Kostić (1999: 224).

<sup>10</sup> Kotler (1999: 645–651).

institucija koje se bave plasmanom ovih proizvoda. Veliki je problem što niko od učesnika u distributivnom lancu ne doživljava kanal kao kompleksan i kompaktan sistem, koji bi kroz ostvarenje opšteg, zajedničkog interesa omogućio zadovoljenje i individualnih ciljeva svakog člana kanala, naprotiv, svaki učesnik u kanalu sve svoje aktivnosti usmerava samo ka sledećoj karici u distributivnom lancu, gledajući da što pre plasira robu, da ostvari što veću zaradu (profit) i da uspešno naplati svoje potraživanje.

Bez obzira na sve objektivne probleme u privredi, kao i određene subjektivne slabosti proizvođača i posrednika (koji se bave proizvodnjom i prometom radijatora), s obzirom na strateški značaj distribucije, posebno problematike izbora i oblikovanja marketing kanala za celokupno poslovanje kompanije, neophodno je da se svi akteri u kanalu ozbiljnije pozabave svojom ulogom u distributivnom lancu, a posebno da dominantni član kanala (lider) pokuša da oblikuje optimalan marketing kanal i izabere najkvalifikovanije članove, kako bi kanal efikasno obavio svoju ulogu, postigla se potpuna satisfakcija krajnjih korisnika i u najvećoj mogućoj meri ostvarili i individualni interesi svih učesnika u kanalu. Da bi lider, odnosno dominantni član kanala, pri plasmanu radijatora (proizvođač ili posrednik) u postojećim uslovima privređivanja kod nas, obavio uspešan izbor i oblikovanje marketing kanala, kao i uspešan izbor najpogodnijih članova kanala, predlaže se sledeći model, koji se sastoji iz osam koraka, kao što je i prikazano na Slici 1.<sup>11</sup>



**Slika 1.** Proces kreiranja marketing kanala (pri plasmanu radijatora)

*Izvor:* Jovičić (2004: 187).

<sup>11</sup> Jovičić (2004: 186–189).



Dakle, lideri marketing kanala pri plasmanu radijatora prvo bi trebali da izvrše detaljnu analizu situacije u postojećim marketing kanalima, kako bi sagledali njihove dobre i loše strane, a pre svega identifikovali značajnije propuste i nedostatke, čijom bi se eliminacijom znatno popravila efikasnost budućih modifikovanih ili potpuno novih marketing kanala. Nema sumnje, s obzirom na dosadašnji – ad hok pristup problematici kreiranja marketing kanala u našoj privredi, da bi marketari, odnosno analitičari, u ovoj prvoj, inicijalnoj fazi imali „pune ruke“ posla.

Treću fazu predstavlja prikupljanje informacija o relevantnim faktorima za izbor marketing kanala, među kojima su za vođe kanala najznačajniji: karakteristike proizvoda (radijatora), karakteristike posrednika i konkurencije, navike kupaca i krajnjih korisnika pri kupovini radijatora, finansijska situacija i karakteristike samog lidera kanala (proizvođača ili posrednika), zatim karakteristike okoline (okruženja), zakonski propisi, poslovna etika, stepen korupcije u privredi i sl.

Određivanje ciljeva koji se žele ostvariti marketing kanalom, predstavlja sledeći korak u procesu kreiranja kanala, a koji je u dobroj meri limitiran raznim ograničenjima interne i eksterne prirode. Mada postoji vrlo široka lepeza ciljeva koji se mogu ostvariti funkcionisanjem pojedinih marketing kanala, u principu, svi se oni zasnivaju na osnovnom, globalnom cilju kanala, a to je maksimalno zadovoljenje potreba ciljnih kupaca i krajnjih korisnika radijatora, uz minimiziranje ukupnih troškova kanala marketinga.

Peti korak u procesu kreiranja marketing kanala pri plasmanu radijatora, predstavlja identifikovanje alternativnih kanala marketinga. Dakle, lider kanala mora identifikovati sve raspoložive i potencijalne kanale, bez obzira na njihovu dužinu i broj nivoa u kanalu, putem kojih bi mogao distribuirati radijatore.

Nakon uspešnog identifikovanja svih raspoloživih marketing kanala, dominantni član može pristupiti vrednovanju, odnosno rangiranju i izboru konkretnog marketing kanala, koji će po njegovom mišljenju najefikasnije obavljati buduće distributivne zadatke. Prilikom rangiranja mogu se uzimati u obzir različiti kriterijumi, u zavisnosti od vrste proizvoda, karaktera tržišta i niza drugih faktora, a kada su u pitanju radijatori mogli bi se koristiti: dosadašnji nivo plasmana ovih proizvoda, imidž kanala, stepen kontrole nad kanalom, kao i kriterijum odnosa nivoa troškova kanala prema očekivanom obimu prodaje.

Identifikovanje, rangiranje i izbor članova kanala, kao sedmi korak u procesu kreiranja marketing kanala radijatora, obuhvata aktivnosti lidera na upoznavanju svih raspoloživih institucija koje bi mogle učestvovati u distributivnom lancu radijatora (proizvođača i/ili posrednika), zatim aktivnosti na njihovom rangiranju i definitivnom izboru najkvalitetnijih članova. Najadekvatniji kriterijumi koji bi se mogli koristiti prilikom selektovanja članova kanala pri plasmanu radijatora su: godine prakse (iskustva) u proizvodnji i/ili prodaji ovih proizvoda, imidž i veličina potencijalnog člana, likvidnost,

širina teritorije koju pokriva potencijalni član, širina asortimana (proizvodnog ili prodajnog) i sl.

Najzad, poslednji korak, odnosno finalnu fazu u procesu kreiranja marketing kanala pri plasmanu radijatora, predstavlja implementacija, kontrola i modifikovanje marketing kanala. U ovoj fazi, vođa kanala bi trebao da obezbedi funkcionisanje, odnosno praktičnu primenu kanala u postojećim tržišnim uslovima, da prati, koordinira i kontroliše rad svih učesnika pojedinačno, kao i da kontroliše funkcionisanje kanala u celini, te da blagovremeno, ako se za tim ukaže potreba, vrši modifikovanje kanala. Sa kojim intenzitetom će se vršiti korekcije u kanalu, odnosno da li će modifikovanje kanala imati veći ili manji stepen, zavisi od niza faktora (situacije na tržištu, jačine konkurencije, promene strategije proizvoda ili strategije cena, likvidnosti postojećih članova kanala i sl.), ali bez obzira koji faktor će biti razlog za modifikovanje, evidentno je da je osnovni cilj, odnosno svrha modifikovanja kanala – brzo prilagođavanje izmenjenim uslovima privređivanja i obezbeđivanje nesmetanog funkcionisanja kanala, kako bi on i ubuduće kontinuirano i efikasno obavljao svoju ulogu.

Iako je nesporna velika kompleksnost problematike vezane za proces kreiranja marketing kanala pri plasmanu radijatora i druge kompatibilne termotehničke opreme, nažalost, domaći članovi marketing kanala, pa čak i oni koji dominiraju u pojedinim kanalima, bez obzira da li su proizvođači ili posrednici, ne shvataju u dovoljnoj meri značaj odluka o izboru marketing kanala pri plasmanu radijatora, niti dovoljno ozbiljno shvataju važnost odluka o izboru članova (institucija) kanala. U dobroj meri razlog ovako indiferentnom pristupu tako ozbiljnoj i značajnoj problematici, kao što je donošenje odluke o izboru marketing kanala, može se naći u deficitarnosti stručnih, marketing kadrova u redovima, pre svega, proizvođača radijatora, ali isto tako i u redovima posredničkih institucija. Pored toga, teška finansijska situacija proizvođača, problemi sa nabavkom repromaterijala i sve slabija zainteresovanost i motivisanost njihovih zaposlenih za rad, pretežno lokalni i tradicionalni karakter posrednika, slaba finansijska moć posrednika, kao i sve manji asortiman i nivo njihovih zaliha, doprinose njihovom stihijskom poslovanju, okrenutom postizanju „brzih efekata“ u kratkom vremenskom periodu i znatnom oslanjanju na intuiciju menadžmenta prilikom donošenja važnih marketing odluka. Međutim, bez obzira na dosta tešku situaciju u segmentima proizvodnje i prometa radijatora na domaćem tržištu, pojedini učesnici, barem oni sa dominantnom, leaderskom pozicijom u kanalu, morali bi imati „ozbiljniji“, planski i organizovan pristup prilikom donošenja strateških marketing odluka, pa tako i prilikom kreiranja marketing kanala.

## ZAKLJUČAK

Navedeni model za kreiranje marketing kanala pri plasmanu radijatora i ostale kompatibilne termotehničke opreme, daje svoj skromni doprinos kroz sistematičan

i planski pristup, preko osam međusobno povezanih i uslovljenih faza, kako bi se blagovremeno identifikovali i analizirali svi relevantni parametri, što će rezultirati maksimalnim smanjenjem rizika izbora neefikasnih kanala marketinga. Bez obzira na veoma smanjenu mogućnost pogrešnog izbora marketing kanala, prilikom primene postavljenog modela, ne može se sa stoprocentnom sigurnošću svaki put utvrditi ni izbor optimalnog kanala prodaje, s obzirom da u tržišnoj privredi ne postoji mogućnost postavljanja egzaktnih matematičkih formula za „izračunavanje“ najefikasnijeg marketing kanala. Posebno treba istaći činjenicu da dati model koristi kvalitativna merila, preferira paralelnu upotrebu više kanala prodaje, kako bi se svaki tržišni segment potpuno pokrio i insistira na uvažavanju celokupnog procesa kupovine, u čijem su središtu krajnji korisnik i maksimalno zadovoljenje njegovih potreba. Faktički, postavljeni model omogućava domaćim proizvođačima radijatora, ali i domaćim posrednicima, koji uvoze radijatore od inoproizvođača da donose najcelishodnije odluke o strategiji kanala, odnosno koje marketing kanale da koriste za konkretne ciljne segmente na tržištu radijatora, a takođe im u velikoj meri olakšava i uspešno upravljanje izabranim kanalima.

Posebno je značajno istaći da se u razvijenim tržišnim privredama, a u poslednje vreme može se reći i u našoj privredi, konkurentska prednost više ne ostvaruje samo posredstvom proizvoda, cene i promocije, već sve više putem distribucije, odnosno još preciznije, preko sofisticirane strategije marketing kanala. Slobodno se može reći da je za uspešan tržišni nastup kompanija na tržištu radijatora neophodna optimalna kombinacija instrumenata marketinga, a da nje nema bez adekvatnog izbora marketing kanala. Dakle, samo dobro kreiran marketing kanal, koji će na pouzdan i efikasan način, u pravo vreme, na očekivanom mestu i po prihvatljivoj ceni ponuditi radijatore krajnjim korisnicima, može doprineti optimalizaciji marketing miksa, koji će pak zahvaljujući sinergiji svih instrumenata, omogućiti kvalitetan nastup kompanije na tržištu, a samim tim i pozitivan finansijski rezultat, odnosno rentabilno poslovanje.

## LITERATURA

- [1] Filipović, V., Kostić, M., (1999) *Marketing menadžment*, Beograd, FON-Menadžment.
- [2] Galogaža, M., (1999) *Industrijski marketing*, Novi Sad, Marketing Manegement College.
- [3] Gligorijević, M., Ognjanov, G., (2011) *Poslovno pregovaranje*, Beograd, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- [4] Jovičić, D., (2004) *Izbor marketing kanala proizvodnih dobara*, doktorska disertacija, Novi Sad.

- [5] Jovičić, D., (2005) *Model za kreiranje marketing kanala proizvodnih dobara*, časopis „Poslovna politika“.
- [6] Jovičić, D., Salai, S., (2011) *Poslovno komuniciranje*, Novi Sad, Visoka poslovna škola strukovnih studija.
- [7] Kotler, P., (1999) *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Zagreb, Informator.
- [8] Lovreta, S., Petković, G., (2002) *Trgovinski marketing*, Beograd, Ekonomski fakultet.
- [9] Rosenbloom, B., (1999) *Marketing Channels*, Orlando. The Dryden Press.
- [10] [www.buderus.de](http://www.buderus.de).
- [11] [www.eca.com.tr](http://www.eca.com.tr).
- [12] [www.fondital.it](http://www.fondital.it).
- [13] [www.globalradiatori.it](http://www.globalradiatori.it).
- [14] [www.lipovica.hr](http://www.lipovica.hr).
- [15] [www.radijator-zrenjanin.rs](http://www.radijator-zrenjanin.rs).

Primljeno: 28.11.2011.

Odobreno: 06.12.2011.