

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Инжењерски менаџмент

Ниво студија: Мастер академске студије

Предмет: Предузетнички процес

Број индекса: 613/2011

Јасна С. Живковић
Увођење нове услуге у предузеће
мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. проф. др Миладин Стефановић, ментор

2. _____

3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог рада кандидат треба да представи теоријске основе увођења нове услуге, као и концепт прикупљања идеја из интерних и екстерних извора. Потребно је представити и начин развоја и тестирања нове услуге и комплетан процес илустровати на реалном примеру.

Препоручена литература:

- [1] Kotler, *Marketing management*, Prentice Hill, New York 2000.
- [2] Kotler, *Service management in modern economy*, 1997.
- [3] C. Grönroos, *Service management and marketing*, 2000.

Крагујевац, 20.11.2014.

ментор:
Име, презиме и звање ментора
Проф. др Миладин Стефановић

Изјава

Изјављујем да је Мастер рад „Увођење нове услуге у предузеће“ ауторско дело, при чијој су изради поштовани сви постулати академске и научне етике.

Датум
20.11.2014.

Име и презиме
Јасна Живковић

Садржај

Резиме	5
1. Увод	6
2. Теоријске основе увођења нове услуге	8
2.1. Дефинисање нове услуге	8
2.2. Предуслови за увођење нове услуге	10
2.3. Фактори успеха нове услуге	11
2.4. Фактори неуспеха нове услуге	12
2.5. Процес увођења нове услуге	16
3. Стварање идеја за нове услуге	18
3.1. Прикупљање идеја из интерних и екстерних извора	18
3.2. Прелиминарна оцена идеја	19
3.3. Процена укупне продаје услуге	20
3.4. Процена трошкова и профита	20
3.5. Цена услуге	21
4. Развој и тестирање нове услуге	22
4.1. Концепт услуге	22
4.2. Тестирање тржишта	24
4.3. Комерцијализација	24
4.4. Маркетинг микс	27
4.5. Животни циклус услуге	28
5. Специфичности увођења нове услуге у пословање предузећа „Континент“	31
5.1. ПД „Континент“ као услужно предузеће	31
5.1.1. Увођење нових услуга као одговор на захтев тржишта	31
5.1.2. Ефекти увођења нових услуга током пословања предузећа	34
5.1.3. Ресурси предузећа „Континент“	34
5.2. Потреба за новом услугом	35
5.3. Стварање идеја за нову услугу	35
5.4. Истраживање иностраног тржишта	36
5.4.1. Циљеви истраживања иностраног тржишта	37
5.4.2. Анализа података са истраживања иностраног тржишта	37
5.4.3. Пословни циљ предузећа „Континент“	38
5.5. Увођење нове услуге и менаџмент	39
5.6. Предуслови за увођење нове услуге у предузеће	40
5.7. Специфични захтеви тржишта	41
5.8. Тестирање нове услуге	42
5.8.1. Административне баријере и протекционизам	42
5.8.2. Утицај државне регулативе и лојалност клијента	43
5.8.3. Остварење пословног циља	43
5.8.4. Неопходна финансијска средства	43
5.9. Комерцијализација нове услуге	44
Закључак	45
Литература	46

Резиме

Циљ рада је да представи теоријске основе увођења нове услуге као и концепт прикупљања идеја из интерних и екстерних извора. Представиће се и начин развоја и тестирања нове услуге и комплетан процес илустрован на реалном примеру.

Кроз теоријски део биће представљена научна сазнања, стечена кроз истраживања разних аутора који су се бавили или се и данас баве тематиком услуга и услужне делатности.

Аутор ће покушати да кроз овај рад покаже оне битне аспекте који су потребни да би се једно предузеће увело на тржиште својом новом услугом, да би имало тржишног учешћа и обезбедило себи опстанак и добит.

Услов за постојање услуге је потреба потрошача (тржишта), па се углавном нове услуге и креирају по тој законитости.

Тржиште је преплављено понудом физичких производа и многи од њих су праћени услугама које омогућавају да се он пласира, угради и одржава, тако да су могућности услужних делатности такорећи неограничене, уколико предузеће прати технолошке промене и сходно њима управља своје ресурсе.

Привредно друштво „Континент“ д.о.о. (удаљем тексту „Континент“ или само „предузеће“), је препознало значај увођења нове услуге и све активности усмерило у том правцу. Углавном пратећи правила модерног пословања, уз непрестано прилагођавање потребама тржишта, успева да се наметне и на иностраном тржишту и цео процес увођења такве услуге са претећим проблемима и решењима биће представљени у овом раду.

Кључне речи: идеја, услуга, тржиште, потребе, клијент, предност, добит

The summary

The aim of work is to present the theoretical basis of the introduction of new services as well as the concept of collecting ideas from internal and external sources. The work will present a way of developing and testing the new services and complete process illustrated on a real example.

Through theoretical part will be presented scientific knowledge, acquired through research by various authors who have studied or still occupied with the subject of services and service sector.

The author will try through this work to show those essential aspects that are needed to introduce one company to market with a new service that would have a market share and to ensure the survival of the company and make a profit.

The condition for the existence of a service are the consumer needs (the market needs), and mainly the new services and created by this principle.

The market is flooded with supply of physical products and many of them are accompanied by services that help it to sell, to install and maintain, so, the service possibilities are practically limitless, if the service company follows the technological changes and manage them according to their resources.

The company "Continent" d.o.o. (hereinafter referred to as "Continent" or just the "Company"), recognized the importance of introducing the new services and all the activities are focused in this direction. Basically following the rules of modern business, with constant adaptation to the needs of the market, succeeds to impose itself on the international market and the whole process of introducing such a service with threatening problems and solutions, will be presented in this work.

The keywords: idea, service, market, needs, customer, advantage, profit

1. УВОД

Услужна економија заузима значајно место у савременом пословању и у овом раду ће бити представљена теоретска основа као и проблематика увођења нове услуге у пословање једног малог предузећа.

Да би једно услужно предузеће успело у свом пословању мора осим тежње ка производњи нових производа имати и идеју о услузи као специфичном производу, што значи да предузеће, у циљу одржавања тржишне трке треба да пође од услуге као основне претпоставке успешног пословања. Ако се жели лидерска позиција, редовно увођење нових услуга треба да постане пракса предузећа. Све ово уз претпоставку одговарајуће техничке и стручне оспособљености.

Циљ рада је представљање проблема увођења нове услуге у предузеће, прво са теоретске стране, а затим представљање практичног дела истог проблема у коме ће се видети у којој мери је могуће имплементирати теоријска истраживања.

Да би циљ био остварен, рад је структуриран у пет поглавља, где се у првом почиње са уводом и представљањем рада, у другом се објашњава појам услуге, њена дефиниција, значај у пословању једног предузећа и привреди уопште, у трећем се описује ток од настанка идеје до пословних процена, у четвртном поглављу објашњава концепт услуге и улога маркетинг микса, у петом се описује практично искуство увођења новог производа, на примеру једног малог предузећа.

Сама услуга као производ, представља један неопипљив феномен, добро које се препознаје тек по извршењу, ретко остављајући физички траг, а чешће добар или лош утисак на клијента у зависности од квалитета извршења исте.

Често се утисак о извршеној услузи везује и за материјални производ за који је услуга везана, било да се дати производ пушта у погон, сервисира или се врши услуга продаје истог, тако да је важно своју услугу везати и за квалитетан производ, јер ће тиме и квалитет услуге бити на вишем нивоу.

Проблем је актуелан самим тим што се тржиште услуга шири и понудом производа које треба сервисирати. Однос произвођача готових производа према тржишту се огледа резултатима продаје, обимом и оствареним профитом. Тај контакт је кратак и завршава се самом продајом, односно куповином од стране потрошача. Однос пружаоца услуге и клијента траје дуже, нагласак је на квалитету и стандарду услуге, врши се промена стања ствари или личности. Производ остаје као стална вредност, може се чувати, а услуга траје док се не заврши, а може се поновити, такође без складиштења.

Услуга не мора бити карактеристична само за услужне делатности, често су пратећа понуда многих индустријски произведених производа, на пример, као гаранција и сервисирање у гарантном року, што такође представља услугу.

Сектор услуга у високо развијеним економијама запошљава око 80% радне снаге (САД) и доприноси и до 75% БДП (брuto друштвеног производа) целе државе. Од осталих земаља, са више од 50% запослених у сектору услужних делатности, издвајају се: Канада, Француска, Велика Британија, Јапан и Немачка¹. Привреде ових земаља се често називају „услужном економијом“.

Мање развијене земље имају сличну улогу услужне економије, али је она мање утицајна на укупну привреду (у просеку до 50% БДП).

¹ P. Kotler, *Marketing management*, Prentice Hill, New York 2000.

Важно је имати у виду да услужни менаџмент има тржишно оријентисан приступ и да се често користи уместо термина услужни маркетинг. Услужни менаџмент идентификује начине како да се управља пословањем у услужној конкуренцији да би се имао што већи удео на тржишту, што је услов успеха, било да је суштина понуде услуга или производ.

2. ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ УВОЂЕЊА НОВЕ УСЛУГЕ

2.1. Дефинисање нове услуге

Нова услуга је резултат иновационих активности, коју би постојећу услугу учинили различитом и атрактивнијом у погледу квантитета, квалитета, цене, доступности или на неки други начин, чиме би постала нова вредност у доживљају потрошача и појачала своју потражњу.

Да би се дефинисала као нова, услуга мора да се посматра са више аспеката:

1. Новина у односу на постојеће услуге

Више од 80% нових услуга, у ствари, нису нове већ модификације постојећих услуга, при чему се опет не утврђују критеријуми за разликовање таквих модификација од нових услуга. Ово становиште је могуће проширити у тезу да су све нове услуге модификације или поновне комбинације постојећих. По овом мишљењу ниједна иновација се не појављује ни из чега. Она мора имати претходника. Ово гледиште посматра иновацију као резултат континуираног - еволуционог процеса. Пример: гориво за моторна возила се точило на тзв. бензинским станицама из буради, па су примењене пумпе за точење, затим су настале бензинске пумпе са точилицама и аналогним бројчаницима, па све до данашњих са самопослуживањем, даљинским читавањем, маркетима, пумпе са електронским картицама итд. Главна услуга је још увек промет горива, али су начин и квалитет услуге измењени, уведене додатне услуге итд.

2. Новина за предузеће (понуђача услуга)

Новина у смислу да услугу коју уводи, представља новину за само предузеће, не и за тржиште, допуњује услужни програм предузећа, други конкуренти то већ имају у свом програму.

Предузеће увођењем ове услуге мења или проширује линију услуга, а да би то и остварило, допуњује своје ресурсе: купује нову опрему, машине, улепшава радни амбијент итд.

3. Новина из перспективе потрошача

Ово је још један од критеријума за дефинисање нове услуге, потрошач мора приметити да је услуга нова. Свака услуга за који потенцијални потрошач сматра да је нова, представља нову услугу и за предузеће. То значи да је новина пре заснована на потрошачевој перцепцији услуге, него на физичким својствима или тржишним реалностима. За потрошача, то је једноставно услуга коју он раније никада није доживео - без обзира колико је дуго она већ постоји (први одлазак у козметички салон, на пример).

Да би се дошло до суштине нове услуге, мора се прво разумети проучити теорија саме услуге и оно што је чини профитабилном и неопходном.

Дефинисање услуга није једноставно, јер представљају групу хетерогених активности и сложен феномен.

Критеријуми су се временом мењали, тако да се и дефиниција појма услуга мењала у зависности од циљева истраживања појединих аутора.

Америчка асоцијација за маркетинг дефинише услуге као активности, користи или сатисфакције које се нуде на продају или пружају у вези са продајом производа².

Друга дефиниција под појмом услуге подразумева сваки перформанс који један учесник може понудити другом, а који је суштински неопипљив и који не резултира у власништву, може бити, а не мора у вези са неким физичким производом.³

Једна од најбољих дефиниција је да су услужне активности промене у стању личности или стању ствари⁴. Према томе, услужне активности представљају акције које се тичу лица, ствари или информација и које захтевају остварење разменског односа са корисником услуге⁵.

Најкомплетнија би била следећа дефиниција:

Услуга је скуп активности појединца или организације усмерене ка задовољењу одређених потреба корисника - клијента. При томе могу, а не морају бити употребљени материјални ресурси. То су претежно активности неопипљивог карактера које резултују одређеним користима, односно, решавају одређену потребу корисника.

Особине услуга које их битно разликују од особина производа су следеће⁶:

- неопипљивост (нематеријални карактер услуге),
- пролазност- непостојаност,
- хетерогеност,
- симултаност процеса производње и потрошње,
- одсуство власништва.

Услуге су неопипљиве, за разлику од физичких производа, не могу се пре куповине ни видети, ни пробати, осетити, чути или омирисати. Могу учинити расположивим, опипљив, физички производ и могу увећати његову вредност, али сама услуга не доводи до преноса власништва. Сама услуга је неопипљива, иако у току њеног извршавања може да је прати и физички производ.

Пролазност, односно непостојаност услуге је особина која не дозвољава њено чување, складиштење, препродају или враћање. Услуга постоји само док се врши. Адвокати наплаћују и пропуштене термине својим клијентима, јер је вредност услуге постојала само у датом термину.

Пролазност услуге није проблем ако је тражња стална. Када је тражња нестална тада услужне организације имају проблем. На пример, градски превоз, због велике потражње у ударним часовима, мора имати већи број возила него што би требало да је потражња током целог дана иста.

Организације користе разне стратегије да би компензовале несталност услуга. На пример, јефтине карте авиокомпанија у вансезони, банкомати у банкама, да се не би чекало у редовима, хонорарни професори, када се повећа број студената на факултетима, итд.

Хетерогеност, особина која услугу веома тешко смешта у стандарде. Иако се тежи ка стандардизовању услуга, ради лакшег предвиђања њиховог тока, нормирања и цена, њихова различитост по квалитету, обиму, технолошкој сложености и различитим

² www.marketingpower.com (приступ 16.10.2014.)

³ Kottler, *Service management in modern economy*, 1997.

⁴ Hill, *On goods and services*, 1977.

⁵ Љубојевић, Бакић, Живковић, *Менаџмент услуга у савременој економији*, 1998.

⁶ C. Grönroos, *Service management and marketing*, 2000.

токовима активности, битно их одвајају од класичних производа. Услуге се пружају у интеракцији између запосленог и потрошача и одвијају се у различитим ситуацијама.

О хетерогености услуга говоре и примери са којима се потрошачи скоро свакодневно сусрећу, као што су ауто перионице које са пар запослених пружају услугу локалног карактера, са стотинак сталних клијената уз годишњи промет од неколико десетина хиљада евра, с једне стране и са друге пример авио компаније која такође пружа услужну делатност, са стотинама хиљада клијената и прометом од неколико милијарди евра годишње. Поред тога, услуге се по својим карактеристикама разликују по користима за потрошаче, комплексности и другим критеријумима.

Симултаност процеса производње и потрошње је особина услуге која је одваја од материјалног производа по томе што се већина материјалних добара прво произведе у неком предузећу, затим испоручи и прода и на крају троши код потрошача, а услуга се прво купује, затим производи и конзумира од стране потрошача у исто време, при чему је потрошач саставни део процеса производње и испоруке услуге.

Одсуство и немогућност власништва над услугом је директна последица свих напред наведених особина: неопипљивост, кварљивост, и немогућност чувања. Овде постоји разлика између самог чина услуге и одређених права на вршење услуге када потрошач плати за њу.

Постоји могућност да се услуга не изврши у договореном времену, већ се из неког разлога одложи. Такође је могућа ситуација да услугу изврши неко други, нарочито ако један од актера, понуђач или потрошач не испоштује уговорене обавезе.

2.2. Предуслови за увођење нове услуге

Поступак увођења нове услуге у предузеће није изненадан и брз чин, то је резултат дуготрајних анализа и истраживања са циљем изналажења оптималног решења за постизање позитивних резултата у пословању предузећа. Наравно, увођење нове услуге треба бити брз и економичан процес коме је крајњи циљ пласман.

Побољшању, односно, увођењу нове услуге у предузеће се приступа када за постојећим почиње да опада тражња или када се појави превелика понуда истих или сличних услуга од стране конкуренције. Веома је важно да предузеће овакве појаве на време уочи, а још је корисније када се у време добре тражње паралелно развије нова или побољшана услуга. Саме измене на постојећој понуди услуга могу имати различит карактер, од мањих побољшања до сасвим нових решења.

Фактори који доводе до потребе за развојем и увођењем нових услуга:

- промене преференција и захтева потрошача,
- активност конкуренције у виду репозиционирања или увођење нове услуге,
- убрзане технолошке промене које доводе до скраћивања животног циклуса услуге и промена у захтевима потрошача,
- нови технолошки и оперативни поступци који доводе до застаревања бројних производа, који су праћени услугом,
- глобализација (инострана конкуренција и могућности позиционирања производа и услуга на новим тржиштима и за нове потребе),
- државна регулатива,
- трошкови предузећа,
- демографске промене итд.

Предуслове за увођење нових услуга у предузеће бисмо могли класификовати на нематеријалне и материјалне.

Нематеријални:

- знање и обученост запослених
- организационе способности,
- технолошки ниво,
- интелектуални ниво и мотивисаност запослених,
- постојање идеја и иновативност

Материјални:

- техничка опремљеност (машине, алати, уређаји, возни парк, просторије),
- стање опреме (исправност, савременост, изглед, функционалност),
- финансијско стање (неопходна количина финансијских средстава)

Ови ресурси су неопходни јер комплетирају могућности предузећа за извођење било какве услуге, а самим тим и за увођење нове. Недостатком било ког од ових елемената предузеће ће тешко и пословати, а о увођењу нових услуга у пословање нема ни говора. Сви ови ресурси морају редовно да се обнављају, како би предузеће било спремно за нове подухвате.

2.3. Фактори успеха нове услуге

Не постоји стандардна дефиниција за успех или неуспех нове услуге, али за нову услугу се може рећи да је успела ако задовољава сва оригинална очекивања менаџмента у свим важним аспектима. Важно је напоменути да је услуга која је технолошки успех, може бити неуспех са аспекта маркетинга. Истовремено, мали је број предузећа која могу да игноришу потребу да развијају нове услуге пошто су они покретачка снага будуће добити предузећа.

За објашњење (не) успеха нове услуге могу се навести многи разлози. Познато је да успешне фирме оцењују идеје за успех нове услуге користећи четири важна критеријума:

1. изгледи за остваривање продаје и добити,
2. капитал или трошкови инвестиција везани за нови пословни подухват,
3. конкурентска изводљивост, и
4. стратегијска пожељност.

Нова услуга може да успе из разних разлога. Скоро свако ће се сложити да ће услуга имати веће шансе за успех ако има подршку највишег руководства, него ако јој то недостаје. Поред тога, различити разлози за успех нове услуге могу се класификовати у четири категорије: услуга, позиционирање и остатак маркетинг микса, процес развоја производа и маркетинг средина.

Неки од главних разлога успеха нове услуге су следећи⁷:

- услуга нуди очигледну предност над конкурентским услугама,
- услуга је иновативна у испуњавању реалних потреба потрошача,

⁷ C.L.Bovee and J.V.Thill, *Marketing*, McGraw/Hill, Inc., New York, 1992

- користи услуге задовољавају потребе циљног тржишта боље него користи других услуга на тржишту,
- особине услуге су привлачније за циљно тржиште.

Позиционирање нове услуге и сваки елемент у његовом маркетинг миксу може да допринесе њеном успеху. Неки од кључних разлога за успех производа и услуга због њиховог позиционирања или маркетинг микса су:

1. предузеће поседује моћну позицију,
2. цена производа је примерена у односу на вредност коју уочавају потрошачи,
3. начин пружања услуге, амбијент, особље, опремљеност простора у ком се услуга пружа је необично прикладан, атрактиван или функционалан у односу на услугу и циљно тржиште,
4. промоција успешно комуницира бенефиције и предности услуге,
5. дистрибуција пласира услугу тачно тамо где је жели или треба (циљно тржиште).

Процес развоја услуге доприноси успеху нове услуге на два начина:

1. пре развоја, идеје се добро прорешетају и темељно анализирају,
2. постепено се пролази кроз сваку фазу процеса и не може се прескочити нека од њих.

Мада маркетинг средина није нешто што људи из маркетинга могу лако да мењају, постоје начини да се примерено осматрају могућности које средина пружа:

- прва услуга у категорији установљава репутацију као пионир или лидер,
- услуга која је пажљиво позиционирана, користи предност промене у окружењу,
- када конкуренти направе грешке, новој услузи се отвара прозор могућности.

И када предузеће најбоље послује, са становишта обима и квалитета пружених услуга, морају се непрестано пратити тржиште, захтеви потрошача, технолошке промене и превремено реаговати на њих, новим идејама новим услугама и побољшањима постојећих.

2.4. Фактори неуспеха нове услуге

Неуспеху доприносе многи фактори или су његови симптоми: неусаглашеност са циљевима и способностима фирме, сувише оштра конкуренција, недостатак подршке највишег руководства, недостатак новца, сувише мало потенцијално тржиште, безначајне разлике, лош квалитет услуге или производа који услуга прати, неприступачно тржиште, лоша динамика итд.

Разлози за неуспех новог производа или услуге који се најчешће срећу у литератури и пракси су:

1. Неадекватна анализа тржишта

Ово је један од најчешће помињаних разлога неуспеха нове услуге или производа. Овај недостатак истраживања често је резултат неразумног притиска највишег руководства након што је конкурент увео нешто што има изгледа да буде успешна нова услуга. Коментари у стилу: „Не можемо му допустити да узме наше тржиште“ и: „Овај посао сигурно нећемо да препустимо нашим конкурентима“, често воде непромишљеним и наглим маркетинг одлукама. Велики број производа пропада због тога што фирма није успела да уочи значај разумевања потреба потрошача.

2. Мањкавости услуге

Мањкавости било које врсте саботирају изгледе услуге на успех. Ове мањкавости су често сасвим очите и биле су уочене пре увођења услуге. Често, проблем услуге је у томе, чак и ако адекватно функционише, што не може да понуди неку значајну предност над конкурентима који су се већ афирмисали на тржишту. Према томе, пре него што се уведе нову услугу, фирма треба да буде способна да одговори на питање: „Шта нова услуга може да пружи другачије и боље од конкурентских?“ Ако је одговор „не много“, онда су велики изгледи да нова услуга неће успети.

Заиста, свака студија неуспеха нове услуге, као један од главних узрока неуспеха, идентификује недостатак прихватљиве уникатности или супериорности новитета. Овде је важно поновити да је иновација оно што купци примете да је иновација. Нажалост, предузећа често развијају услуге које са собом не носе неку реалну супериорност у односу на постојеће. Извор овог проблема понекад се може трасирати на филозофију предузећа засновану на гурању технологије. Људи из маркетинга и производње, понекад, једноставно сами одлуче о томе шта тржиште жели, без питања потрошача за њихове потребе. Ово, очито, може да доведе до катастрофе. Опасност је у томе што технолошки изванредна услуга може бити осмишљена, али на тржишту да нема неку посебну вредност. Још једна опасност је да конкуренција може да застари услугу напреднијом или парира брже него што се очекивало.

3. Недостатак успешног маркетинга

Најчешћа замка у развоју нове услуге односи се на анализу и стратегију маркетинга. Слаб маркетинг у предузећу је често разлог зашто нека предузећа западају у напред наведене замке. Могу се идентификовати многи разлози. У неким случајевима је неадекватно истраживање тржишта, а пројекције пласмана су сувише оптимистичке. У другом случају, стратегија високих цена при уласку на тржиште може остварити иницијално високу продају, али на рачун ниске добити. У начелу, таква предузећа немају адекватан маркетинг, know-how или капацитете дистрибуције за услугу, или не успевају да је успешно спроведу. Понекад предузеће и читава грана погрешно процене трендове међу потрошачима, или их погрешно интерпретирају да би ушли у пружање високо техничко-технолошких решења, када потрошачи траже једноставна решења за своје проблеме.

Многе фирме не успевају да пруже неопходну пажњу услузи после лансирања на тржиште. Често, маркетинг менаџери су склони да одмах „пређу на нешто друго“ пре него што је посао реално „стао на своје ноге“. Ова тенденција се може показати

фаталном, јер стратегије маркетинга скоро свих нових услуга временом захтевају модификације, када фирма добије могућност да оцени реакције потрошача.

Друга предузећа чине грешке покушавајући да продају услуге на тржиштима на којима имају мало или нимало искуства. Сувише често, пребрзо, непромишљено улажење на ново тржиште доводи до неуспеха, не због тога што је услуга лоша, него што фирма не може да схвати захтеве услуга, промоције или дистрибуције које тражи тржиште. Конзервативна, мада често исплатива стратегија за фирму у овој ситуацији је да прода услугу предузећу са доказаним успехом на том тржишту (франшинзинг).

4. Виши трошкови од предвиђених

Када увођење нове услуге кошта више него што је то било предвиђено, онда јој се може формирати цена која је сувише висока за тржиште. У таквом случају, фирма мора да одлучи да ли да продаје услугу уз губитак или да одустане. У сваком случају, фирма неће желети да пружа услугу ако приходи нису већи или барем једнаки директним варијабилним трошковима везаним за услугу.

5. Конкурентска снага или реакција.

Већина разлога за неуспех нове услуге је изгледа под контролом предузећа. Остали фактори, као што су реакције конкурената, су ван контроле фирме која уводи нови производ. Фирма треба да предвиди конкурентску реакцију и стави ова очекивања у план маркетинга, у противном, план продаје ће вероватно бити преувеличан. Потцењивање ефекта конкурентске акције може да допринесе неуспеху новог производа или услуге. Тачније, конкуренти могу да сниже цене, повећају своје промотивне напоре или предузму друге дефанзивне акције које могу да угрозе продају новог производа.

6. Лоше терминирање

У многим случајевима неуспеха нове услуге, предузећа су била сувише спора или сувише брза у развоју, што је имало за резултат лошу динамику увођења услуге на тржиште. Често се са увођењем нове услуге жури на тржиште, да би се супротставило конкурентској акцији. Понекад нова услуга није спремна за увођење, пошто је прескочена нека од важних фаза у процесу развоја. Понекад фирма уводи добру услугу за коју тржиште једноставно није спремно. Међутим, врло често нова услуга се уводи након што је тражња за сличном већ задовољена од других фирми.

7. Технички проблеми

Понекад производ има проблема са дизајном, техничке тешкоће или мањкавости у производњи који доприносе његовом неуспеху. Ако је нова услуга везана за такав производ, у виду пратеће услуге, моће доћи до проблема. Бројни производи су повучени са тржишта због непредвиђених техничких проблема. Такође се може десити да нова услуга пропадне, ако опрема којима се она пружа не ради како је предвиђено током развоја или тестирања⁸.

Успешан развој нове услуге може бити чак још тежи у будућности. Оштра конкуренција води све већој фрагментацији тржишта – услужна предузећа сада морају

⁸ T. C. Kinneer, K.L. Bernhardt, *Principies of Marketing*, Second Edition, Scott, Foresman and Company, 1986.

пре да се усмеравају на мање тржишне сегменте него на масовно тржиште, а то значи мању продају и добит за сваку услугу и производ.

Нове услуге морају да удовоље растућим државним и друштвеним ограничењима као што су безбедност потрошача и еколошки стандарди. Трошкови проналажења, развоја и увођења нових услуга стално ће расти због растућих трошкова иновационог развоја (ИР), производње и маркетинга. Многа предузећа не могу да прибаве финансијска средства, која су им потребна за развој нове услуге. Уместо тога, радије иду на продужавање постојеће понуде услуга или копирање услуга, а не на праве иновације. Чак и када је нова услуга успешна, ривали су тако брзи на копирању да нова услуга обично има врло краatak век⁹

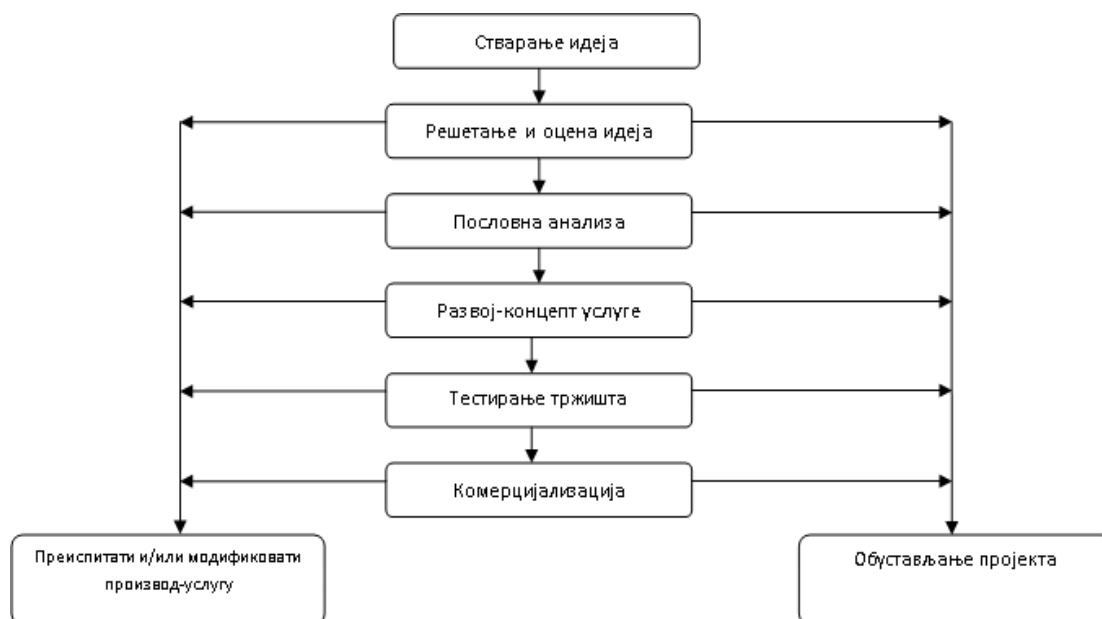
Један од разлога за неуспех новог пројекта је и у томе што многе ствари могу кренути у погрешном правцу при планирању, развоју и увођењу нове услуге, јер је потребно донети на стотине правилних одлука. Лоша одлука на било ком месту у процесу може изазвати проблеме и чак само једна врло лоша одлука може имати за резултат катастрофу. Стога је потребно при увођењу нове услуге придржавати се једног систематског приступа овом проблему. Фирме којима се добро управља су схватиле да је при увођењу нове услуге често у игри будући опстанак фирме и стога настоје да нађу најбоље начине за спречавање неуспеха. Деценијама су многе маркетинг оријентисане фирме развијале систематску и објективну процедуру за оцену потенцијалног успеха идеја за нове услуге и за увођење само најбољих нових услуга на тржиште. Та процедура позната је као процес увођења нове услуге на тржиште.

2.5. Процес увођења нове услуге

Основни аспект развоја нове услуге у успешним фирмама је да иновација није један догађај, она је процес. За успешне фирме, иновација је део њихове свакодневице. Због тога што су ризик и неизвесност присутни у великој мери, успешне фирме користе структуриран приступ да интегришу најважније делове процеса. Процес увођења нове услуге на тржиште може бити веома ризичан и може да укључи значајна улагања у новцу и времену на много нивоа. У калкулисању трошкова, неопходно је укључити трошкове времена уложеног у ИР, капиталне инвестиције у погон и опрему, трошкове складиштења (у случају да је предмет услуге производ) и дистрибуције, трошкове развоја, паковања и пропаганде и трошкове лансирања и промоционе подршке. За фирме са познатом марком, постоји додатни ризик оштећења укупне репутације фирме, ако дође до неуспеха. Потрошачи се годинама сећају неуспеха неке новине. Међутим, највећи ризик од свих је не иновирати, који ће гарантовати коначну пропаст фирме.

Процес увођења нове услуге на тржиште може бити у шест фаза (слика 1). Једноставно речено, модел на слици приказује да после стварања идеја, фирма концентрише своје напоре на елиминисање вишка идеја за нову услугу из даљих разматрања што је могуће брже и ефикасније, да би идентификовала оне идеје за услуге са најбољим шансама за комерцијални успех. Са тим услугама фирма сада излази на тржиште. Према томе, као што слика показује, после комплетирања сваке фазе ван генерирања идеја, мора се донети одлука да ли нова услуга треба да буде обустављена, враћена на поновно испитивање и могућу модификацију или послата даље у следећу фазу у процесу развоја

⁹ Kottler, *Service management in modern economy*, 1997.



Слика 1. Фазни процес увођења нове услуге
[Комлер, Marketing management, Prentice Hill, New York 2000.]

Већина великих фирми не следи слепо сваку фазу у овом процесу за сваку идеју за нову услугу, у реалности ствари се одвијају на различите начине. На пример, неке фирме развијају саму услугу пре него што обаве било какво прелиминарно истраживање или пословну анализу, друге фирме опет не предузимају било тестирање у кући или тест маркетинга, а неке фирме још увек послују, углавном, на старомодан начин не обављајући уопште било какво планирање или истраживање тржишта.

Чак и велике фирме, којима се добро управља, понекад следе различите кораке у процедури за различите услуге. У свакој фази, менаџмент се суочава са сталним избором између напуштања пројекта, настављања до следеће фазе или тражењем додатних информација пре него што настави даље. У већини случајева, свака наредна фаза у процесу кошта више од претходне и потребна је стална оцена да би се избегло улагање у нешто што може бити финансијска катастрофа за фирму.

Већина предузећа је традиционално развијала нове услуге путем фазног развоја, секвенцијалног кретања од стварања идеја преко серије корака до комерцијализације. Одговорност за сваку фазу преношена је од топ менаџмента, до персонала одговорног за маркетинг микс па до особља које продаје или врши извођење услуге. Метод фазног развоја може добро да функционише за фирме које доминирају зрелим тржиштима и развијају варијације постојећих услуга.

Међутим, фирме на многим тржиштима се налазе под притиском да убрзају процес развоја како би одржале корак са рапидно мењајућим технологијама, променама у преференцијама потрошача или конкурентске притиске. У електронској индустрији, на пример, нови производ који дође на своје тржиште само девет месеци касније, може да жртвује половину свог потенцијалног прихода.

Овај притисак времена подстакао је многе фирме да спроводе програме паралелног развоја услуга. Ови иноватори формирају тимове са представницима из дизајна, производње, маркетинга, продаје и услуга да спроведу пројекте развоја од стварања идеје до комерцијализације. Овај метод може да скрати потребно време за развој услуге, пошто чланови тима раде истовремено, а не секвенцијално, на свих шест фаза.

3. СТВАРАЊЕ ИДЕЈА ЗА НОВЕ УСЛУГЕ

Идеје су мисаоно-духовни подстицаји за један производ, услугу или процес. Као извори таквих идеја у обзир долазе информације, процеси комуницирања и процеси мишљења. Као критеријум који се може користити за систематизовање извора препоручују се трошкови везани за настајање нове идеје. Примена овог критеријума доводи до разликовања метода добијања идеја између прикупљања већ постојећих идеја и стварања нових идеја.

Прикупљање се, са своје стране, састоји из једне пасивне компоненте, проналажења идеја, и једне активне компоненте, тражења идеја. У првом случају пре се ради о случајним идејама за нове услуге од стране купаца, трговаца, конкурената, научника, док се у другом случају ради о више или мање систематском испитивању свих могућих извора за већ познате идеје. У зависности од фокусираног метода, у првом плану су различити извори, како унутар предузећа (интерни) тако и ван њега (екстерни).

У центру стварања идеја је коришћење мисаоних и креативних техника, при чему се може правити разлика између тзв. систематско-логичких и тзв. интуитивно-креативних поступака. Најпознатије технике из прве групе су: морфолошка анализа, анализа функција, анализа круга проблема, листа атрибута, стабло релевантности итд., док су то код задње поменуте групе: brainstorming, brain-writing, синектика итд.

3.1. Прикупљање идеја из интерних и екстерних извора

Нова услуга је резултат комплексног истраживања тржишта и одговор на његове изазове. У право време изаћи у сусрет потенцијалном пословном партнеру коме треба одређена услуга, уз мотивисаност и способност понуђача да задати проблем реши, може организацији обезбедити дуготрајан и пристојан извор прихода.

Идеја може бити резултат истраживања од стране руководства организације-топ менаџмента, које је и у најбољој позицији да дефинише врсте идеја које су потребне предузећу.

Понекад руководиоци предузећа преузимају личну одговорност за спровођење нових идеја у својој организацији, што може, а не мора увек бити конструктиван приступ, јер треба створити климу за иновације, омогућавајући и запосленима да износе своје идеје, па и њих разматрати.

Ако услужна организација има своју службу истраживања и развоја (ИР), природан резултат ових служби је трагање за новим тржиштима и могућностима освајања нових услуга ради задовољења тражње потенцијалних клијената.

Служба продаје, као и код производње физичког производа, треба услугу да схвати као производ предузећа који треба понудити тамо где недостаје. Продавци проводе доста времена у разговору са клијентима и први сазнају шта је то што се тражи на тржишту услуга. Следи да има смисла да предузеће утврди формалне линије комуницирања између своје службе за планирање и продајне оперативе, како би идеје брзо могле да дођу на право место.

Клијенти-потрошачи, представљају важан извор идеја за увођење нове услуге у предузеће, јер услуга и служи да се подмире потребе потрошача. Често, постојећи клијент има потребу за новом услугом, па предузеће одговара оспособљавањем својих ресурса, техничких и кадровских за извођење нових пословних активности.

Произвођачи нових производа су често извор нових идеја за услугама које су везане за такве производе. То могу бити услуге инсталирања, пуштања у погон нових уређаја, њихово одржавање, услуга обуке крајњих потрошача нових производа за коришћење истих итд.

Конкуренција има посебну улогу у развоју идеје за нову услугу јер својим активностима упућује у ком се смеру неке услуге развијају и где се јавља дефицит у њиховој понуди, па тако услужна организација има одређене путоказе. Потребно је редовно анализирати шта конкуренција ради и по могућству побољшати начин и квалитет којим она врши услуге па се наметнути потенцијалном клијенту квалитетнијом, бржом и јефтинијом услугом.

Сајмови и изложбе представљају интересантан извор идеја за нову услугу. Често се дешава да велика предузећа имају потребе за подизвођачима услуга, а сајмови су права места где се таква предузећа могу директно контактирати.

Франшизинг је један од начина за увођење нове услуге, уколико услужно предузеће има потенцијала да врши услуге плаћајући коришћење брэнда и технологије неке друге, обично-веће, афирмисане компаније.

Сарадња са привредном комором и разним удружењима, такође, често има за резултат идеју о некој новој услузи.

Добијање идеја за нове услуге не треба, наравно, да се своди само на прикупљање туђих идеја, већ подразумева и сопствени креативни рад. У данашње време, до већине иновација се не долази више сасвим случајно, већ систематским истраживањем у оквиру свих замисливих могућности. На тај начин се сигурно постиже већи успех него ако се само чека на пуку случајност.

3.2. Прелиминарна оцена идеја

Прелиминарна оцена идеја: грубо „филтрирање“

Сврха фазе стварања идеја је да се дође до што већег броја идеја. Сврха фазе прелиминарне оцене идеја („филтрирања“ или „решетања“) је да се смањи тај број, да се што је брже могуће одвоји добре од лоших идеја. Скоро 80% идеја се елиминише током ове фазе процеса развоја производа и услуга.

Оцена идеја има за сврху:

1. да пронађе идеје за услугу које највише обећава да ће успети,
2. да оцени њихове шансе за успех (нпр. атрактивност),
3. да предузме упоређивање критеријума за оцену најважнијих идеја за услугу и одреди редослед, и
4. да елиминише неинтересантне идеје за нову услугу.

Критеријуми за филтрирање су ¹⁰:

- критеријум производа: новина, усклађеност са постојећом опремом и капацитетима, потреба за сервисирањем, техничка изводљивост (развој и производња), легална разматрања, организациона подршка;
- критеријум тржишта: величина, учешће на тржишту, раст тржишта, тржишно позиционирање, ефекат на постојећу понуду услуга, конкурентски статус, карактеристике дистрибуције;
- финансијски критеријуми: допринос укупној добити, принос на инвестиције, потребне инвестиције, однос добит-ризик, ефекат на ток готовине, могућности додатног прихода.

Идеје које су преживеле прелиминарно филтрирање, улазе у фазу пословне анализе. То је важна контролна тачка, пре него што се инвестира значајан капитал у нову опрему за њено пружање. Једна сврха ове фазе је да се оцени што је могуће тачније потенцијал добити нове услуге.

Друга сврха ове фазе је да се добије конкретна пословна препорука о рентабилности идеје која се имплементира. Важно је да се одреде процене продаје, трошкова и рентабилности пре него што услуга уђе у фазу развоја. Ако је јасно да услуга неће моћи да удовољи циљевима организације по овим мерилима, онда се могу уштедети знатни трошкови развоја и уместо тога концентрисати на услуге које вероватно подмирују постављене циљеве. Кључне варијабле за одређивање су тражња (продаја), захтеви производње и финансија и компатибилност са циљевима и политиком организације.

3.3. Процена укупне продаје услуге

Кључ за одређивање тражње је процена укупног тржишта за нову услугу и њеног вероватног учешћа. За нове услуге које су планиране за тржишта са којима је предузеће већ упознато, процена укупне тражње на тржишту може бити релативно лака; али одређивање ове процене за услуге које су дизајниране за нова тржишта може бити изузетно тешко. Менаџер мора не само да процени продају нове услуге једном од напред наведених метода предвиђања продаје нових производа и услуга, већ мора да процени и вероватни утицај на остале производе и услуге предузећа.

3.4. Процена трошкова и профита

Поред продаје, важно је да се има добра процена трошкова да би се одредила вероватна рентабилност нове услуге. Што је нова услуга сличнија постојећим, то ће бити лакше да се процене трошкови. Поред трошкова нове услуге, нужно је проценити трошкове капитала и маркетинга. Ако су потребни нова опрема или производна постројења и ако ће се изложити знатним трошковима маркетинга, као што су

¹⁰ N.Capon, J. M. Hulbert, *Marketing Management in the 21st Century*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. Jersey, 2001.

установљивање нових канала дистрибуције или захтеви за екстензивном промоцијом, морају се одредити тачне процене потребног капитала.

За маркетинг менаџера је важно да схвати које ће инвестиције бити потребне пре излагања знатним трошковима развоја. Ако није вероватно да ће предузеће бити спремно да инвестира потребан износ новца, онда нову услугу не треба ни развијати¹¹.

У уобичајеним околностима, рачуноводству фирме може да да сасвим тачне процене пројектованих трошкова производње, маркетинга и дистрибуције везане за различите нивое производње и продаје. Што је новија технологија, која је потребна да се пружи услуга, то је пројекција трошкова тежа.

Веома је значајна информација о структури трошкова, с обзиром на њихово понашање у односу на обим производње и продаје. Битно је да се зна однос између фиксних и варијабилних трошкова. Уколико је учешће фиксних трошкова веће, утолико је неопходније бити обазривији и инсистирати на прецизној пројекцији криве раста. Ако није обезбеђено тржиште које може да апсорбује одговарајући обим услуга при значајном коришћењу капацитета без већих сезонских флукуација, није препоручљиво прихватити идеју о новој услузи.

Извори и начин финансирања пројекта нове услуге су често лимитирајући фактор при доношењу одлуке у овој фази анализе. Ако се траже значајни спољни извори финансирања, давалац кредита ће желети да види и тестира бар прототип, ако не и производ, на тржишту. Код услуге је то веома незгодно, због њених карактеристика. Са становишта предузећа је битно да анализира све могуће изворе финансирања, од сопствених фондова до кредита међународних институција, са становишта избора метода финансирања који је најефикаснији и са најмањим трошковима за предузеће¹².

3.5. Цена услуге

Потребно је да предузеће пројектује структуру цене услуга користећи концепцију маргиналних, концепцију укупних трошкова или цене на бази конкуренције.

Применом концепције маргиналних трошкова добиће се подаци за сваки предлог нове услуге у којој мери покрива своје варијабилне трошкове и доприноси покривању фиксних трошкова и добити. Примена концепције маргиналних трошкова се намеће предузећу у ситуацији када недовољно користи своје капацитете. У таквој ситуацији предузеће укључује у производни програм и нове услуге које покривају своје варијабилне трошкове и само доприносе покривању фиксних трошкова и евентуално остваривању добити у мањој или већој мери. Ова концепција трошкова је погодна за одлучивање у кратком временском периоду.

При примени концепције укупних трошкова, инсистира се да свака нова услуга покрива све трошкове своје производње и маркетинга и да доприноси добити предузећа. Ова концепција трошкова је погодна за одлучивање у дугом временском периоду.

Цене на бази конкуренције, најчешће примењивани концепт, јер је то најбоље мерило за одређивање цене. Мало је вероватно да ће потрошач за исту услугу платити више.

¹¹ Т. С. Kinnear, K.L. Bernhardt, *Principies of Marketing*, Second Edition, Scott, Foresman & Company, 1986.

¹² М. Милисављевић, *Маркетинг*, двадесето измењено издање, „Савремена администрација“ Београд, 2001.

4. РАЗВОЈ И ТЕСТИРАЊЕ НОВЕ УСЛУГЕ

Као и код физичког производа, примарни циљ фазе развоја услуге је да тестира способност фирме да произведе производ-услугу уз прихватљив ниво трошкова. Ако услуга представља значајно технолошко достигнуће, ова фаза је такође корисна за одређивање да ли је сектор ИР фирме способан да развије потребну технологију.

У фази развоја се утврђује техничка изводљивост услуге. Услуга треба да буде пројектована тако да може да се произведе уз трошкове који ће јој омогућити да се продаје по цени која је прихватљива за потрошаче.

Код физичког производа је лако ову фазу реализовати, јер је производ опипљив. Код услуге је потребно направити концепт услуге да би се потребна испитивања извршила.

4.1. Концепт услуге

Концепт услуге је детаљно разрађена и кориснику схватљива понуда услужног предузећа, чијом куповином корисник очекује да реши неки свој проблем или задовољи своју потребу. Концепт услуге омогућава да се услуга кориснику дочара као права, да он схвати и доживи на који ће начин услуга бити извршена, а да пружалац, уложи минимална средства у такву презентацију.

Концепт услуге мора:

- садржати све елементе услужног пакета који се нуди кориснику,
- да буде јасан као понуда кориснику и пре него што уђе у интерактиван услужни процес, најмање у смислу основне користи коју може да очекује од услуге
- да формира одређена корисничка очекивања у погледу решења његових проблема и потреба,
- да буде пружен-комунициран кориснику услуге.

Дефинисање концепта услуге треба да произилази из тржишних потреба, али и усаглашен са реалним могућностима услужног предузећа, односно са нивоом и структуром ресурса које фирма може ангажовати као имплементациону подршку изабраном концепту. Поред корисничких потреба и реалних могућности услужног предузећа, одлука о концепту услуге треба да узме у обзир и конкурентске аспекте, нарочито евентуалне тржишне слабости постојећих конкурентских концепата услуге. Ово можемо приказати на следећи начин:



Слика 2. Концепт услуге, [Канцир Раде, Маркетинг услуга, БПШ, Београд 2008.стр.145.]

Приликом дефинисања концепта услуге, потребно је водити рачуна да се она појављује на три нивоа¹³:

1. језгро услуге представља базични ниво и то је оно што задовољава генеричку потребу,
2. минимална услуга је језгро услуге плус минимални услови њеног коришћења,
3. пуна услуга је минимална услуга плус сви додатни елементи који повећавају њену корисност, односно, елементи помоћу којих се врши њена диференцијација.

Дефинисање концепта услуге у пракси се своди на дефинисање елемената који услугу доводе на ниво пуне услуге, пошто се подразумева да су базична корист од услуге и минимални услови њеног коришћења нешто од чега полазе и пружалац и корисник услуге. Изузеци могу постојати само у ванредним ситуацијама (нпр. елементарне непогоде) кад је могуће да се неке услуге сведу само на језгро. Додатни елементи пуне услуге су оно што дефинитивно позиционира услужну фирму и диференцира је од конкуренције. Они обликују очекивања корисника пре његовог уласка у услужни процес и његово задовољство, односно перципирану корист, по завршетку услужног процеса. Значи, додатни елементи пуне услуге практично представљају платформу за валоризацију језгра и минималне услуге. Језгро и минимални услови коришћења услуге за корисника су нешто што је нормално и о чему он уопште не размишља, а корист од услуге, тј. њену вредност, перципира под снажним дејством додатних, диференцирајућих елемената пуне услуге.

Сатисфакција корисника услуге одређена је разликом између перципиране и очекиване користи од услуге. Перципирана корист мора бити најмање једнака очекиваној користи да би се могло рећи да је корисник задовољан услугом. То значи да концепт услуге мора да се протеже у два правца: према интерактивном процесу, као извору перципиране користи и према потенцијалном кориснику на чија очекивања треба унапред утицати.

¹³ Канцир Раде, *Маркетинг услуга*, БПШ, Београд 2008

Први правац представља транспоновање концепта услуге у поједине сегменте имплементационе сфере (процеси, особље, физичко окружење), док други правац укључује све оне елементе који се могу искористити у процесу комуницирања са потенцијалним корисником. Симултаним деловањем у оба правца услужно предузеће може обезбедити повољан ниво сатисфакције потрошача, што значи да програмирани и комуницирани концепт услуге морају бити усклађени са начелом да перципирана вредност услуге мора да буде најмање једнака њеној очекиваној вредности.

4.2. Тестирање тржишта

После фазе развоја потребно је утврдити да ли услуга задовољава захтеве у погледу перформанси, квалитета, дизајна, еколошких захтева и сл. Ови тестови се одвијају, зависно од врсте услуге, у услужним организацијама, код потрошача, испитним центрима и виртуелним условима.

Пре тестирања је важно поставити стратегију по питању коју ћемо групу корисника узети да учествује у тесту, како комуницирати са њима, да ли и када открити индентитет произвођача, бренда или производа, за који је услуга везана, како вршити контролу тестирања, како поставити тестове, који је временски период потребан за тестирања, у којој се форми услуга тестира, како прикупити и обрадити реакције итд. бренда или производа, како вршити контролу тестирања, како поставити тестове, који је временски период потребан за тестирања, у којој се форми производ тестира, како прикупити и обрадити реакције итд.

Методe тестирања тржишта су:

Псеудо продајне методе:

- услуга се не продаје, већ се потенцијални потрошачи испитују да ли би желели да користе-купе услугу коју им је представљена;

Контролисана продаја:

- купац купује услугу али на посебно одабраним продајним местима за ту сврху, да би се контролисали фактори продаје и вршила корекција;

Пуна продаја:

- последња фаза тестирања пред коначно лансирање, која се одвија на једном подручју, уз потпуну кампању, како би се уочили и последњи недостаци.

Главни циљ тестирања је преиспитивање и осигурање тржишног успеха новоуведене услуге.

4.3. Комерцијализација

Када се заврши тестирање и утврди се да је услуга успешно испунила задате параметре, потребно је извршити комерцијализацију. Комерцијализација је једна од најризичнијих фаза јер се улажу велика средства како би се покренула производња услуге, купила опрема и обезбедила средства за промоцију.

За промоцију услуге могу бити потребне значајне суме новца, зависно од величине тржишта и задатака маркетинга које треба обавити. У игри је тако велики новац, да су у поређењу са тим дотадашње инвестиције мале.

Ради минимизирања ризика, предузећа израђују план комерцијализације или представљања новог производа-услуге. Остварење циљева који се овде дефинишу биће показатељи успешности плана.

При лансирању нове услуге, предузеће мора да донесе четири одлуке:

1. када (динамика улажења на тржиште),
2. где (географска стратегија - географски тржишни сегменти који се опслужују),
3. коме (циљне групе потрошача у сваком сегменту), и
4. како (стратегија маркетинга која се односи на увођење новог производа).

Одлука: када?

У комерцијализацији нове услуге, динамика уласка на тржиште може бити критична. Стратегије уласка на тржиште могле би се класификовати у три групе: пионири, рани улазници и касни улазници ¹⁴.

Пионири су оне фирме које покушавају да прве уђу на растуће тржиште. Оно што им је заједничко, то је њихов циљ да буду први. Пионири нису увек успешни у својим настојањима. Многе фирме су безуспешно покушале улазак, само да открију своје идеје, а каснији улазници су усавршили њихове идеје и успели тамо где оне нису. На шансе пионира за успех могу утицати позиционирање њиховог уласка, „зрелост“ тржишта да прихвати њихову услугу и мноштво других фактора. Користећи ову дефиницију, пионирство траје све дотле док још неко не уђе на тржиште.

Бити први на тржишту даје значајну предност. Уобичајена награда је веће тржишно учешће од каснијих конкурената. Недостаци су да предузеће мора да прихвати улагања за припрему тржишта и ризик да не успе и после добрих резултата теста тржишта. Проблем се може манифестовати на два начина: ако услуга није спремна за тржиште и ако тржиште није спремно за услугу.

Рани улазници су фирме које улазе на тржиште после трасирања пута од стране пионира. Било због игноранције или стрпљивости, рани улазници се уздржавају од уласка све док добре стране тржишта не постану јасније.

Стратегијске предности раног улазника (имитатора) леже у томе што:

1. избегава да буде први,
2. пушта пионира да отвори ново тржиште,
3. учи на грешкама пионира,
4. брз је имитатор,
5. нуди побољшану верзију услуге због диференцијације, и
6. ако не брзо или различито, нуди нижу цену.

¹⁴ S.P.Schnaars, *When entering Growth Markets, Are Pioneers Better Than Poachers*, Business Horizons

Каснији улазници улазе након што су многе фирме учврстиле своје позиције на тржишту. У многим случајевима, они улазе годинама после пионира.

Главна корист од каснијег уласка потиче од протока времена. Ако се форма услуге брзо мења и не постиже се стандардизација, каснији улазник може бити способан да прескочи раније улазнике увођењем супериорне услуге, подржане снагом маркетинга.

Конечно, фирма може да одложи своје лансирање све до после улажења конкурента. Постоје три потенцијалне предности. Конкурент ће сносити трошкове едукације тржишта. Услуге конкурента могу да покажу недостатке, које каснији улазник може да отклони. Поред осталог, предузеће може да дође до потребних сазнања о величини тржишта.

Одлука: где?

Предузеће мора да одлучи да ли ће да лансира нову услугу на једној локацији, региону, неколико региона, националном тржишту или међународном тржишту. Мали број предузећа има потребно самопоуздање, капитал и капацитет да лансира нови производ или услугу одмах у пуну националну дистрибуцију, изузев на тржишту мале земље. Она ће развити планирано постепено освајање тржишта током времена.

Мала предузећа, углавном, одабраће атрактиван град и предузети блиц кампању да уђу на тржиште. Она ће улазити у друге градове постепено, један по један. Велика предузећа ће увести своју услугу у цео регион и онда се померити у следећи регион. Предузећа са националном дистрибутивном мрежом, лансираће своје нове моделе на националном тржишту. Предузећа са међународним системом дистрибуције могу увести нове услуге путем глобалног лансирања нове услуге.

Стопа експанзије тржишта може зависити од бројних фактора, укључујући резултате иницијалне продаје, конкурентску активност и расположива средства за инвестиције. Обично предузеће ограничава своју експанзију да би минимизирало свој губитак у случају неуспеха на тржишту.

Одлука: коме?

У оквиру освојених тржишта, предузеће може да усмери своју дистрибуцију и промоцију на групе са најбољим изгледима. На бази ранијег тестирања тржишта, предузеће је несумњиво већ профилисало евентуалне примарне купце. Потенцијални купци нове услугу у идеалном случају имали би четири карактеристике:

- треба да буду рани прихватиоци
- треба да буду велики корисници
- треба да буду вође мишљења и говоре похвално о производу
- до њих се долази уз мале трошкове¹⁵.

Мали је број група које испуњавају све ове карактеристике. Предузеће треба да рангира различите потенцијалне групе по овим карактеристикама и циља на групу која је најбоља. Циљ је да се оствари значајна продаја што је пре могуће, да би се мотивисала продајна оператива и привукли нови купци.

¹⁵ P. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1967.

Одлука: како?

Предузеће мора да направи план акције за увођење нове услуге на поједина тржишта. Мора да издвоји средства за елементе маркетинг микса и да иницира различите рекламне активности. Предузеће мора да припреми посебан план маркетинга за свако ново тржиште.

4.4. Маркетинг микс

У услужним организацијама је услуга основни инструмент маркетинг микса.

Инструменти маркетинг микса услуга су: услуга, цена, дистрибуција и промоција. Већ наведене карактеристике услуга представљају значајне изазове при планирању услужне делатности.

И код услуга као и код производа потребно је донети одлуке у погледу микса услуга, линија услуга, квалитета, марке, али не и у погледу паковања и етикетирања, с обзиром на нематеријалност услуге.

Нове услуге, за услужне организације су исто тако важне као и нови производи за организације које се баве производњом физичког производа. Елементи стратегије увођења новог производа у великој мери се подударају са елементима стратегије увођења нове услуге.

Традиционални маркетинг приступ 4P¹⁶ (product, price, place, promotion) производ, цена, пласман, промоција; успешно се примењује за производе, али су потребни додатни елементи за услуге. Додато је још три елемента за маркетинг услуге (people, physical evidence, processes)¹⁷ тј. људи, материјални доказ и процес.

Тако се маркетинг микс за услуге назива и 7P, пошто су на почетна 4P додата још 3P. Како већину услуга извршавају људи, селекција, обука и мотивација запослених могу да утичу на велике разлике у квалитету извршене услуге и самим тим и у задовољству потрошача.



Слика 3. - 7P модел „маркетинг микс услуге“ [Booms&Bitner, 1981.]

¹⁶ E.J. Mc.Carthy, *Marketing Mix*, 1960.

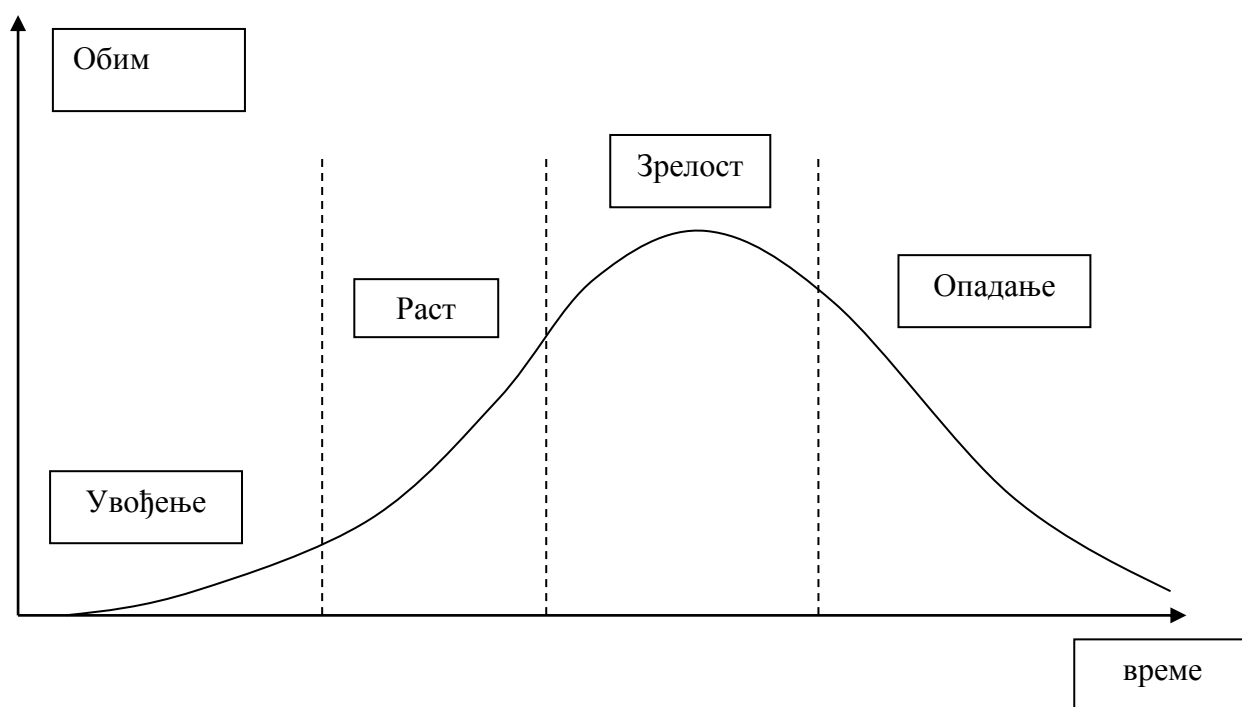
¹⁷ Booms, Bitner, *Service marketing mix*, 1981.

Идеално би било када би запослени (људи) имали иницијативу, мотивисаност, способност, добру вољу, решеност да брину и брзо реагују у циљу решавања проблема потрошача. Услугне организације покушавају да докажу квалитет својих услуга преко физичких доказа и презентација. Такође, услуга се може испоручити преко различитих процеса.

4.5. Животни циклус услуга

Како услуга има својства производа и за њу важи правило животног циклуса. Има своје фазе:

- фазу увођења,
- фазу раста,
- фазу зрелости,
- фазу опадања.



Слика 4. Фазе животног циклуса производа-услуге [Галогажка М. Технолошки менаџмент, 2000.]

Карактеристике појединих фаза животног циклуса:

Фаза увођења нове услуге - услуга се нуди по повољним ценама, раде се промоције у циљу упознавања потрошача са новом услугом, презентирају се предности и супериорност у поређењу са већ познатим услугама конкуренције, а и наглашавање предности у односу и на сопствене услуге из ранијег периода.

Фаза раста - потрошачи су већ упознати са предностима нове услуге и прихватају је. Предузеће бележи повећану потражњу и раст прихода. Долази до повраћаја уложених средстава и профита. Клијенти се уверавају у предности нових услуга, а услужно предузеће бележи афирмацију и стиче нове референце.

Фаза зрелости - обухвата период када су и услужно предузеће и његова услуга довољно афирмисани, клијентела задовољна и навикнута на стандарде услужног предузећа и самим тим лојална. Продаја услуге је максимална и профит је максималан. У овој фази је корисно применити иновирање како би услуга што дуже била у овој фази и имала очигледну конкурентску предност. С аспекта предузећа пожељно је да траје што је дуже могуће.

Фаза опадања - указује на превазиђеност понуђене услуге, ако је сезонска - на крај сезоне, на јачање конкуренције, пада квалитета услуге итд. Утврђују се разлози пада и предузимају кораци за решење проблема.

5. СПЕЦИФИЧНОСТИ УВОЂЕЊА НОВЕ УСЛУГЕ У ПОСЛОВАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА „КОНТИНЕНТ“

Привредно друштво „Континент“ д.о.о. је основано 1992. године као привремено решење за млади брачни пар без посла.

Предузеће је почело са пружањем услуга одржавања моторних возила, која је била основна делатност предузећа. У почетку услуге су обухватале поправке механичких кварова, генералне оправке мотора и редовно-текуће одржавање путничких и лаких теретних возила.

Данас предузеће „Континент“ постоји као мали привредни субјект и пре свега породична фирма чија је и даље основна делатност пружање услуга, али много ширег спектра него 1992.

5.1. ПД „Континент“ као услужно предузеће

5.1.1 Увођење нових услуга као одговор на захтеве тржишта

Убрзо по оснивању, ауто сервис се наметнуо квалитетном услугом и стекао велики број клијената, како физичких, тако и правних лица. Власник је увидео важност увођења нових услуга и обогаћивање понуде, као шансу за бољу зараду и ширење клијентеле.

1993. Купљена је опрема за монтажу и балансирање пнеуматика. Уведена је још једна нова услуга у оквиру ауто сервиса-монтажа и балансирање пнеуматика. Да би се обезбедио сталан и сигуран прилив муштерија, везан је уговор са произвођачем „Тигар“ за монтажу нових гума. Процена је била да је познати бренд добар повод да потрошачи стекну додатно поверење у нову услугу. Потез се показао добрим, а због повећане потражње у току године је уз власника запослен још један радник. Услуга је нова, за предузеће, већ позната и постојала на тржишту, а конкурентска предност стечена нижом ценом, супериорнијом опремом и везивањем за бренд.

Куповином опреме за обављање делатности, још више је проширен асортиман услуга у предузећу, тако да је потрошачима понуђена и услуга генералних поправки мотора аутомобила и малих комерцијалних возила.

Ради ефикаснијег пружања услуга, уводи се евиденција потрошача, подаци се уписују у роковник, а извршене услуге се региструју и уписују уз податке корисника. Пратећа услуга коју уводи сервис је: прање мотора возила топлом водом под високим притиском, која као јединствена услуга у целој општини, привлачи нове потрошаче и уз извесно улагање у опрему, долази до озбиљног повраћаја средстава и профита. Конкуренција је малобројна и са инфериорном понудом, што предузећу олакшава лидерски положај у општини.

1994. Предузеће „Континент“ је већ имало потребу за увођење лимарске услуге, што је резултирало увођењем и ове услуге. Потрошачи су све више заинтересовани за услуге овог предузећа, тако да уз постојеће услуге ствара се потреба за увођење још нових услуга, које предузеће још није спремно да пружи, због недостатка кадра. Убрзо је запослен и један аутолимар, да би се одговорило на захтеве потрошача.

Предузеће константно повећава број клијената и долази до натрпавања посла. Увиђа се значај добре оцене тренутка за ову делатност, јер су муштерије због отежане

набавке нових возила принуђени на поправке и ремонте постојећих возила. Услугама које предузеће пружа иду на руку и друштвено политичке околности, због ембарга који је уведен држави,

Исте године примљен је и први ученик на занат и уведена је још једна услуга: промет резервним деловима за потребе сервиса.

Идеја је: задовољавање потребе клијената комплетним одржавањем возила на једном месту, системом „кључ у руке“. Уведена је и услуга оправки електроинсталација на возилима. Примљена су још два ученика на занат, ради задовољења сопствених потреба фирме.

Значај овог потеза је далекосежан, план је: имати радну снагу квалитетно обучену у сопственом предузећу, за будући период.

1997. Уводи се услуга: компјутерско мешање боја.

Истраживањем тржишта и сопственим искуством долази се до сазнања да у ширем региону нема уређаја за мешање боја. Како су аутомобили све више из увоза, јавља се потреба за квалитетним-специјалним лаковима и бојама. Уз финансијски напор купљена је неопходна опрема и после краће обуке код увозника опреме у Београду, два ученика су спремна за рад на уређају.

Увођење ове услуге се показало јако ефектним, поред тога што је уштеђена разлика у новцу који се давао за куповину боје у другој фирми, уштедело се и на трошковима набавке.

Ефекат уведене услуге је велики и други сервиси користе ову услугу и опрема је себе исплатила у року од две године. Опрема је модерна и представља хит на тржишту. Светски познат бренд и врхунски материјал. Уз боју фирма продаје и комплетан лакирерски материјал и прибор. Врши се снабдевање већине ауто сервиса из окружења. Још један споредни ефекат ове услуге је да се клијентела проширила јер су долазећи да купе боје, увидели могућности сервиса.

Исте године се врши проширивање радионичког простора и његово уређење, како би клијенти стекли бољи утисак о сервису већ по уласку у такав амбијент.

Радницима се периодично купују нова радна одела са логотипом фирме.

1998. Набављен је уређај за исправљање хаварија на возилима, тзв. „каролинер“. Тиме је комплетиран лимарски део услуга поправки возила. Исте године се купује и компјутер за вођење евиденције потрошача. Свака услуга се евидентира, тако да се рекламације потрошача лако регулишу и има се увид у сервисне податке возила. Како се јавља појачана тражња за половним возилима, предузеће почиње са прометом истих. Откупљују се возила са мањим хаваријама и кваровима и врши се репарација истих, па се продају са јако повољним ефектом по предузеће. Исте године се склапа уговор са предузећем „Мад-ауто“, увозником и дистрибутером амортизера. После учешћа на семинару у Београду, предузеће добија лиценцу за уградњу амортизера марке „Мопгое“, белгијске производње. Увођење ове услуге се показало као веома добар поступак, јер већи број возила стране производње је имало дотрајале амортизере, који су се тешко набављали, а сада је клијентела сервиса имала и то на располагању.

Предузеће, у сарадњи са телевизијом Трстеник, организује презентацију „Улога исправних амортизера у саобраћају“ и самим тим извршило промоцију нове услуге.

2000. Због експанзије посла и потребе за већим пословним простором почиње изградња новог објекта. Инвестира се опет у посао, инертно, без великог истраживања, на основу експанзије посла сви показатељи су добри, промет услуга је велики, профит се улаже у даља проширења.

2001. Са првим изласком из земље, након рата, купљен је и уређај за аутодијагностику. Интензивно се обучавају радници за коришћење истог. Нова услуга

се уводи убрзо, ефекат зараде је мањи од очекиваног, јер има проблема са непоузданошћу уређаја, а и велика је потрошња времена по услузи. Ова нова услуга је добра по потрошаче, али нема финансијског ефекта по предузеће. Свесно се ради без тренутне добити, са циљем да се клијенти навикну на ову услугу, а и да се освоји нова технологија. Нове пословне просторије се делимично усељавају. У мају исте године екипа састављена од власника и једног радника путују у Холандију, на семинар за производњу-мешање боја у фирму „De Beer“, чији миксер поседује. На семинару се стручно усавршавају и добијају сертификат. Због визног режима, који је био на снази, отежано се одлази у иностранство, што је смањивало могућности предузећа, али су се могли наслутити потенцијали наступа на такво тржиште.

2003. Временом се испоставила потреба за машинском обрадом делова мотора, па је предузеће набавило неопходне машине и опрему ради сопствене машинске обраде, јер се услуга ове врсте до тада плаћала другоме, што је изазивало и повезану зависност од других.

Хонорарно се ангажују металоглодач и стругар. Ученици се обучавају за рад на овим машинама. Тренутно је трошак већи од зараде, а инвестиција је велика. Појављује се и озбиљнија конкуренција, која се такође опремила извесном опремом, па и снизила цене у односу на „Континент“. С обзиром да су почели да раде и ученици који су у међувремену завршили школовање, власник уводи нов систем плаћања: проценат од добити. Ова организациона иновација је показала добар ефекат, сами запослени су врло брзо увидели могућност боље зараде и ефективност је порасла.

Почиње да се размишља о увођењу производње у предузеће. Преко интернета се ступа у контакт са фирмама у иностранству, истражује се тржиште, траже интересантни послови, односно фирме са запада са којима би се могло радити.

После више контаката и преговора ступа се у конкретне преговоре са фирмом „Еурофлуид“ из околине Беча са којом се руководство састаје и уговара свој први извозни посао.

2005. Почиње производња хидрауличких цилиндара за извоз. Власник добија годишњу визу за путовање, захваљујући гаранцијама фирме „Eurofluid“ из Тулна код Беча. Тиме је омогућено несметано путовање, веома важан сегмент за менаџерски део посла. Путује се у Румунију, у фирму „Cromsteel“, у индустријском месту Трговиште, где је преко интернета пронађена јефтина и добра сировина-челичне цеви и клипаче за хидрауличке цилиндри и уговорен састанак код њих. После упознавања са менаџером те фирме договорен је начин плаћања и испоруке материјала, што је касније и реализовано. Произведени су први цилиндри за иностранство. Убрзо је реализован и први извоз за фирму „Еурофлуид“, на обострано задовољство.

2006. Склопљен уговор са Техничком школом у Трстенику за професионалну праксу ученика у занимању аутомеханичар. Чист маркетиншки потез. Испоставило се да ниједан од ученика није запошљен у предузећу.

2007. Увођење новог производа у програм, пројектовање и израда хидрауличке платформе за дизање терета са нивоа тла на ниво рампи камиона.

2008. Сарадња са фирмом „Протент“ из Обреновца, израда прототипа хидрауличких цилиндара за мерење силе на опругама вентила паре на термоелектрани „ТЕНТ 2“. Прва уградња лифта у иностранству, уградња „Schindler“- овог лифта у Фрајбургу у Немачкој.

2009. Остварен контакт са фирмом „SR-Systems“ из Немачке, програм компоненти за дигитални ТВ сигнал. Сарадња са фирмом „Devald“ из Базела, у Швајцарској, уградња лифтова у улози подизвођача фабриката „Lift ag“, и „AS Aufzüge“. Сарадња у области хидраулике са фирмама на Косову.

2010. Први увоз компоненти из „SR-Systems“-а и тестирање истих. Успешне пробе на телевизијама „Бел Ами“ у Нишу, „Галаксија“-Чачак, „Орбит“-Врање.

2012. Пробни рад - услуга за фирму „Devald“, Basel, у Швајцарској. Први контакти са фирмом „Schindler“, водећим Швајцарским брендом у производњи лифтова. Уградња тест-путничког лифта у Цириху, улазак на листу „Schindler“- ових подизвођача .

5.1.2. Ефекти увођења нових услуга током пословања предузећа

С обзиром да менаџмент предузећа, односно, оснивач и власник истог, није до 2012. примењивао основе теорије о услугама и увођењу нових услуга у предузеће, него је процес пословања био ослоњен на искуственим методама и личној перцепцији потреба тржишта, ефекти су били задовољавајући јер је предузеће имало тенденцију експанзије.

На време су уочене потребе које је тржиште наметало и предузеће се развило до мере малог привредног субјекта са сталном ликвидношћу.

База сталних потрошача је нарасла до броја од преко 600 субјеката.

Формирана је одговарајућа инфраструктура, са могућностима које превазилазе садашње пословање предузећа.

Усложњавањем околности у којима предузеће послује, привредних и друштвених довело је до стагнације и потребе да се уведе нова услуга базирана на истраживањима поткрепљена теоријским основама.

5.1.3. Ресурси предузећа „Континент“ д.о.о.

Од оснивања предузећа па до данас, „Континент“ д.о.о. је ишло узлазном путањом и од гараже од 24м² и половном гарнитуром аутомеханичарског алата, данас развило у скромно породично предузеће са опремом солидне вредности и са пет запослених.

Предузеће „Континент“ данас располаже пословним простором од преко 500м², у виду два радионичка простора, од којих један представља комплетно опремљен ауто сервис са две дизалице, уређајем за извлачење хаварија, миксером за мешање боја, компјутерском дијагностиком, комором за лакирање возила и шлеп возилом.

Уз радионички изграђен је и канцеларијски и магацински простор као и санитарне просторије. Сав пословни простор се налази у оквиру породичног дворишта и има излаз на асфалтирани пут. Цео комплекс се налази поред магистралног пута М5.

У другом делу пословног простора се налази производна радионица са стругом и глодалицом, стубном бушилицом, брусалицом, оштрилицом, апаратима за варење ТИГ и МИГ, радним столовима, хидрауличким пресамa - опремом која омогућава низ производних и услужних делатности, нарочито погодан за израду разних врста прототипова, инспиративно за сваког кога покреће иновација.

Надовезујући се на ово, потребно је поменути да сама инфраструктура предузећа не би много значила без предузимљиве и способне радне снаге обучене у самом предузећу, мотивисане флексибилним радним временом, свакодневним новим изазовима и системом плаћања по учинку.

5.2. Потреба за новом услугом

Предузеће „Континент“ је високо флексибилна мала организација оријентисана на стално прилагођавање тржишту. У свом пословању од самог почетка је настојало да прати актуелне трендове у бар три правца. То су данас: одржавање моторних возила, увоз компоненти за дигитализацију телевизијског сигнала, уградња лифтова.

Како се у предузећу увек размишља унапред, а план је да предузеће не траје само једну генерацију, већ да се активност пренесе и на следећу генерацију и тиме обезбеде и радна места за потомке и посао за наредни дужи период са простом логиком да данас предузеће не може живети само од једног посла већ да то мора бити комбинација више активности.

Посао одржавања моторних возила је релативно константан посао са малим приходом, јер су возила све јефтинија, могућности грађана да квалитетно одржавају своја возила су све лошија, али због великог броја клијената фирма неће угасити ову делатност, водећи рачуна о свом имиџу квалитетног аутосервиса, а и због логике да се сачува оно што прави добит.

Увоз компоненти за дигитализацију телевизијског сигнала, фирме SR-Systems, као што су предајници и линкови, је услуга коју је предузеће спремно да пружи. Тренутно су активности предузећа на пружању ове услуге мале, јер траје обука радне снаге која треба да врши промоцију опреме. У току 2013. је вршен обилазак терена, али још увек није реализована права промоција ове услуге како због опште беспарице дигитализација споро напредује, па је и промет ове робе релативно мали. Велике телевизијске куће купују опрему код својих старих и великих добављача, тако да је предузеће усмерено ка малим - локалним телевизијским кућама.

Повећање тражње у овој области се очекује променом односа државе - Радио дифузне агенције према телевизијским кућама, односно, када држава услови локалне телевизије на пуну дигитализацију. До тада се на овај део пословања предузеће не може ослонити, али ће свакако пратити стање на тржишту. Планира се озбиљна промоција ове услуге у мају 2015.

Производња хидрауличких цилиндара и компоненти, као и услуга поправки радних машина и хидрауличке опреме на територији Косова је делатност коју предузеће ради још од 2004. године и представља финансијски ослонац који уз претходне две услуге обезбеђује садашњи опстанак.

Како постојеће услужне активности мање-више показују стагнацију, по квантитету и квалитету, неопходно је увести нову услугу у предузеће.

5.3. Стварање идеја за нову услугу

Време је велике економске и привредне кризе и нико није заобиђен. Услов опстанка је одувек био размишљање унапред и постојање „резервног“ плана. Сваки период у људској историји је имао своје успоне и падове, али је човек увек опстао и излазио из свега јачи, поучен и са искуством више. Ова ситуација и економска криза у којој се добар део света налази, треба да подстакне на креативно размишљање и ангажовање свих интелектуалних и техничких могућности у циљу решавања проблема и налажења свог места на тржишту.

Предузеће „Континент“ зависи у свом опстанку директно од својих потрошача, који су такође погођени ситуацијом у којој се земља налази. Све је теже наплатити услуге које се пружају и поред тога што им је цена снижена у покушају да се прилагоди конкуренцији. Сама конкуренција је у доброј мери, дала велики допринос лошој пословној ситуацији, јер је већи део исте, у области услуга одржавања моторних

возила тзв. нелојална конкуренција која ради без регистрованих фирми („сива економија“), не плаћајући друштвене обавезе и тиме скинула цене тој врсти услуга. Слична ситуација је и у другим врстама услуга.

Осим тога, предузеће је пошло од реалне ситуације да је и у Србији дошло до глобализације пословних односа нарочито у услужним делатностима и да су мала предузећа јако угрожена. После неколико учешћа на тендерима за монтажу нових лифтова, дошло се до закључка да ситуација на домаћем тржишту и није тако повољна како се приликом првих истраживања сматрало.

Нека предузећа, у мањој или већој мери, уживају монопол над услугама, по разним основама, повлашћено од стране моћних ментора, а бити подизвођач тим предузећима је привилегија до које се долази углавном на тежак начин. Наметнути услови за учешће на оваквим тендерима су постали неоствариви за мало предузеће.

Нужна потреба је била да се искористе сви ресурси предузећа, а како је то на домаћем тржишту тешко изводљиво, економска ситуација је наметнула идеју о извозу услуга. Требало је реаговати брзо, јер кашњење може довести до губитка позиције на тржишту, а и постоји могућност да предузеће у неком каснијем тренутку буде у неповољнијој финансијској ситуацији.

Требало је обићи тржиште ЕУ и Швајцарске, као примарне циљеве-произвођаче у машинској индустрији, испитати њихове потребе за услугама које им предузеће „Континент“ може пружити.

5.4. Истраживање иностраног тржишта услуга

Да би једно предузеће кренуло у истраживање тржишта, мора да познаје циљно тржиште како би што мање лутало при истраживању и што пре дошло до потенцијалних потрошача. Тако ће се уштедети неопходна финансијска средства. Такође, треба искористити предности савремене информационе и комуникационе технологије.

Постојање информационог система, па и у малом предузећу је веома битно, па уз потребне машине, опрему и технологију чини технички ресурс „Континент“-а, којим се комуницира са светом и остварују први контакти. Ово је био старт са кога се путем интернета и електронском поштом кренуло у комуникацију са предузећима из иностранства. Веома пожељно је имати и свој Web-sajt ради промоције производа и услуга, како би пословање предузећа приближили оку потенцијалног клијента.

Теоретски, не би било потребе путовати, трошити новац и време на успостављање контаката и вођење пословних разговора, али у пракси и овде долази до проблема, јер многе фирме не схватају озбиљно дописивање преко интернета, нарочито са неафирмисаним малим предузећима и нарочито ако она долазе са подручја Србије, која осим што није члан ЕУ, ужива лошу репутацију због свега што нам се десило и још увек дешава. Ова чињеница и ствара потребу непосредног контакта, односно „живе речи“.

Први контакти су остварени преко интернета и добијени су термини за посете. Наравно, термини су договорани у одговарајућем редоследу, да би се маршрута оптимално искористила.

Услов за овакву врсту контаката је и неопходно познавање страних језика, поседовање аутомобила, финансијских средстава.

5.4.1. Циљеви истраживања иностраног тржишта

Основни циљ је идентификовати које би то фирме биле заинтересоване за услуге малог предузећа из Србије, као и да ли је предузеће „Континент“ у стању да такав изазов и прихвати.

За кратко време, посећен је један број фирми у Аустрији, Немачкој и Швајцарској. Пошто менаџер предузећа поседује знање немачког језика, а и ове земље имају најјачу машинску индустрију, било је логично да се то тржиште и истражи.

У највећем броју посећене су фирме које се баве увозом и извозом хидрауличке опреме, произвођачи и дистрибутери хидрауличких цилиндара.

Фирме које су посећене упознате су са могућностима предузећа „Континент“, представљене су им предности у односу на постојећу конкуренцију, као што су:

- јефтина услуга производње и машинске обраде,
- ангажовање технички високо образоване радне снаге,
- широк спектар услужних делатности,
- висок квалитет извршених услуга,
- спремност услужног предузећа да договори локацију услуге,
- спремност на поштовање рокова при пружању услуга.

Све посећене компаније, међу којима су били и „Terex-Demag“, „Linde“, „Bosch“, „Bucher“, „Eurofluid“ и неколико мањих фирми које се баве хидрауличким компонентама или прерадом метала су показале заинтересованост, у мањој или већој мери за сарадњу. У довољној мери да би предузеће „Континент“ имало представу о озбиљности и приступу пословању какво је на тамошњем, уједно - светском тржишту.

Са фирмом „Devald“ из Швајцарске је договорена конкретна сарадња око сервисирања једног хидрауличног система.

По повратку у Србију, анализирани су сви подаци до којих се дошло током пута по Европи, што је објективније могло, јер под утиском који остаје од стабилних и јаким пословних средина ствара се осећај о лакоћи пословања.

5.4.2. Анализа података са истраживања тржишта

Дошло се до следећих података:

- велики број фирми тражи високотехнолошку услугу,
- траже се партнери који већ имају препоруке и референце,
- захтевају се гаранције банака на високе износе, ради осигурања посла и робе,
- високи су трошкови транспорта робе,
- постојање административних проблема,
- постоји конкуренција из источних земаља Европе, које су већ у ЕУ,
- постоји потреба за услугама у специјалистичким занимањима,
- постоји неповерење према способностима предузећа из Србије,
- мали број фирми је спреман да започне сарадњу у неком краћем року.

Проучавањем ових чињеница дошло се и до закључака који су довели до смањења амбиција предузећа и по квантитету и квалитету:

- високотехнолошке услуге није у стању да пружи, због недовољне опремљености,
- још увек нема референце ни препоруке,
- због малих прихода предузећа, немогуће је стећи банковне гаранције,
- транспорт малих серија прерадака се не би исплатио, а могућности за масовну производњу не постоје.

Резултати истраживања, на које се може деловати :

- административни проблеми су решиви, ако постоји обострани интерес,
- може се бити бољи и јефтинији од конкуренције,
- при директним преговорима пада ниво предрасуда клијената и стиче се њихово поверење, уз правилан наступ и познавање пословне културе у потрошачевом амбијенту,
- искористити дефицит специјализираних фирми за улазак на тржиште.

Током посете Швајцарској дошло је до контакта са фирмом „Devald“ којој је требала услуга ремонта хидрауличких инсталација. Почетно неповерење је превазиђено преговорима и договорена је сарадња. Фирми „Devald“ је била потребна услуга коју је „Континент“ могао да пружи. Почиње нова фаза у пословању која би могла да се назове извозом услуга.

У лето 2012. године екипа предузећа одлази у Швајцарску и врши се уговарање оправке хидрауличког система једног теретног лифта. Захваљујући искуству и пре свега, знању и опремљености екипе која је пошла, посао који је уговорен обављен је у предвиђеном року, клијент је изразио задовољство пруженом услугом и предложио поновну сарадњу.

Како се дошло до сазнања да је услуга монтаже лифтова дефицитарна делатност у западним земљама, односно у Швајцарској и ЕУ, менаџеру предузећа, односно власнику је тржиште дало идеју о новој услузи, којом би се могло унапредити пословање предузећа

Услуга која је имала шансе да се бар пробно пружи је била до тада непланирана. Ради се о пружању услуге монтаже лифтова, која се на западу сматра специјалистичком услугом и има могућности да пробије административне баријере постављене пред предузеће „Континент“ и уведе га на ново, перспективно тржиште за пружање услуга.

Идеја је била ту, следи поступно решавање постављених проблема.

5.4.3. Пословни циљ предузећа

Када се прича о пословном циљу предузећа, треба се имати у виду, да ли садашња структура, организација рада и ресурси предузећа могу издржати трку до жељене тачке. Треба поставити задатак тако да има могуће решење, које је остварљиво уз најмању потрошњу ресурса предузећа.

Предузеће „Континент“ је себи поставило задатак да стигне до циља који се зове „извоз услуга на бази опреме и знања“ или други: франшизинг.

Задатак је постављен тако што је нацртана права линија од предузећа „Континент“ д.о.о. Аеродромски пут бб.Трстеник, Србија, до циља: AG. Zugerstr.13 Ebikon, Schweiz.

Једино што се у том тренутку знало о компанији је да је „Schindler” акционарско друштво које представља други бренд у свету у производњи и дистрибуцији лифтова и покретних степеница и да се без препоруке у ту компанију не може ни ући. Курс је био познат, растојање од 1600 км, а све остало је требало решити „у лету“.

5.5. Увођење нове услуге и менаџмент

Ствари којих нема у стручној литератури су одговори на питања: како и на који начин остварити контакт и уговорити посао са неким светским брендом, нарочито ако понуђач услуге, неафирмисан, потиче из маргиналних земаља Европе, који нити припадају ЕУ нити имају позитивне оцене светских економских форума?

Код малог предузећа је предност у томе што решавање проблема на себе преузима углавном један човек, менаџер, обично - власник. Менаџер добија задатак који гласи: остварити контакт са компанијом.

У остваривању циљева који су у интересу предузећа и његовог даљег пословања нема лаких задатака. Тренутни циљ менаџера је био пронаћи начин на који ће ући у компанију и презентовати своје услуге. Да би тај циљ био и остварен, неопходно је познавати некога ко сарађује са компанијом и ко би могао дати препоруку.

Није тајна да многи Срби раде у овој компанији, али менаџер не познаје никога, а нарочито не некога на важној позицији који би могао уговорити евентуални састанак. Било је важно сакупити и што више података о пословању саме фирме са којом се жели пословати, пожељно је знати од када раде, нешто о историјату саме организације, њену позицију у пословном свету, а познавање таквих података могу само импоновати саговорнику са те стране.

После краћег трагања, уз помоћ личних познанстава, менаџер „Континент“-а је дошао до података и уговорања неформалног састанка са једним од инжењера српског порекла, који је, пак, могао дати препоруку за састанак на нивоу главног менаџера монтаже лифтова у „Schindler“-у.

Након овог састанка менаџер „Континент“-а је имао зелено светло - препоруку за разговор са главним менаџером монтаже „Schindler“-а.

Телефонским позивом, на немачком језику, уз представљање и позивањем на препоруку, менаџер „Континент“-а уговара састанак директно, што је у оваквим случајевима пожељно, са главним менаџером за монтажу лифтова „Schindler“ у Швајцарској. Пословни разговори у германским земљама су пожељни управо на немачком језику, иако сви менаџери знају енглески језик. Тиме саговорник стиче веће поверење у озбиљност и садржај вођеног разговора.

Термин који је добијен од стране менаџера „Schindler“-а се пажљиво записује (препоручено) и/ или памти и не сме се рекламирати као неповољан, већ се захваљује на указаном поверењу и изражава се суздржано радовање будућем састанку.

На састанак се не долази претерано рано нити се сме каснити, препоручено је бити у канцеларији за чекање једно 5 минута раније. Најбоље је због евентуалне саобраћајне гужве бити у близини бар сат времена пре, бити спреман и концентрисан на разговор, рецимо сачекати на паркингу фирме у ауту, а ући и сачекати у фирми, како је речено напред.

На пословне састанке се иде у пословном оделу, никако у фармерицама, веома је важно који је први утисак који се остави на потенцијалног клијента, како у погледу одевања тако и у наступу.

У разговору не треба бити прегласан, а ни тих, да саговорник не би тражио понављање речи. Уколико се не влада добро језиком саговорника, пожељно је имати преводиоца, прво, да не би дошло до неспоразума, друго, када се не зна довољно добро језик, конверзација губи смисао и саговорник стиче утисак да има пред собом необразовану личност. Задатак менаџера који нуди сарадњу је да увери потенцијалног партнера да је фирма коју заступа по свим тачкама компетентна за оно зашта се представља и придобије поверење саговорника. Неопходно је да менаџер понуђача одлично познаје технологију пружања саме услуге.

Од утиска који менаџер понуђача остави у овом разговору, зависи читав посао. Нарочито важно је да се наступ припреми потребама клијента, да би се заузела најбоља позиција. Ако је услуга коју предузеће пружа дефицитарна, позиција за преговоре је повољнија. Случај „Континент“-а је да је потреба купца велика а добављача мало, па је и сама преговарачка моћ била већа.

Менаџер „Континент“-а је добро оценио потребе купца, одмерено и убедљиво представио потенцијале свог предузећа, аргументима потврдио висок степен спремности за сарадњу и остварио циљ, стекавши поверење клијента. Менаџер „Schindler“-а је наложио својој служби да у кратком року обезбеде уградњу једног тест лифта којим ће оценити способност особља „Континент“-а и квалитет услуге коју су у стању да пруже. У року од петнаест дана електронском поштом је стигао налог за уградњу лифта у околини Сан Галена. На допису су дефинисани и цена услуге, предвиђено време рада у часовима, као и статус „Континент“-а као подизвођача. Термин уградње је био заказан за месец дана, тако да је „Континент“ менаџментски део посла успешно обавио.

Потребно је направити малу дигресију и поменути да су све ове активности скупе и спадају у финансијске трошкове који су у зони пословног ризика предузећа. То су трошкови пословног пута и могу се назвати улагањем у производњу, спадају у финансијски ризик и зато је важно бити јако ефикасан на пословним преговорима, како би предузеће од тога имало корист.

5.6. Предуслови за увођење нове услуге у предузеће „Континент“

Идеја, ма како она добра била, не може се реализовати уколико за то не постоје предуслови. Конкретна услуга, монтажа лифтова за инострану компанију, има високе захтеве којима предузеће мора да одговори, да би уопште могла да се уведе. Осим предуслова у самом предузећу има и предуслова које диктира тржиште.

Предуслови у предузећу:

- материјални,
- нематеријални.

Материјални предуслови које предузеће већ поседује су:

- Опрема за рад, машине и алат,
- Возни парк,
- Пословне просторије,
- Високо квалификована радна снага,и
- Финансијска средства.

Нематеријални предуслови које предузеће поседује:

- интелектуална способност радне снаге за решавање проблема од идеје до увођења услуге,
- познавање савремених технолошких поступака,
- радно искуство,
- постојање и стварање идеја, и
- организационе способности предузећа.

На тржишту:

- потреба за одређеном услугом, у овом случају то је лифт монтажа,
- постојање стратешког партнера, бренд: „Schindler“, и
- одобрења надлежних министарстава и других органа у Швајцарској.

Предузеће „Континент“ је за своју екипу, преко менаџера, поднело неопходну документацију кадровској служби „Schindler“-а и то: захтеве за издавање дозвола за рад и боравак, оверене копије диплома, потврде о радном односу, CV, гаранције о просечној висини плата радника у Швајцарској, као и полису обавезног осигурања за штету која може настати на градилишту са покрићем од 5 милиона CHF.

Предуслови за увођење нове услуге сада су постојали, само је потребно следити процедуре реализације идеје кроз административне организационе и техничке услове.

5.7. Специфични захтеви тржишта

Ангажовање на страном тржишту подразумева велике и суштинске припреме у једном предузећу. Теорија која објашњава увођење нове услуге у предузеће нигде директно не објашњава како једно предузеће у реалном времену и околностима долази до остваривања контаката и којим током се сами преговори о новом послу, са до тада непознатим фирмама и остварују. Оно што реално пословање раздваја од теорије су разне околности у којима се пословање одвија. Тек одласком на терен корисника откривају се реални захтеви тржишта и практични проблеми, од смештаја радника до места за паркирање возила.

Самим договором о пробном раду није решен још ниједан организациони нити административни проблем везан за нов пословни корак. Услуга која се треба пружити не представља већи технички проблем с обзиром на дотадашње искуство и техничку оспособљеност екипе која ће посао обавити. Са становишта организације посла, предузеће „Континент“ обезбеђује потребан алат и опрему за монтажу лифта, одговара за поштовање сигурносних и мера заштите на раду. Радно одело и заштитну опрему обезбеђује „Schindler“. Посебно се наглашавају национални прописи Швајцарске у вези заштите на раду и последице непоштовања истих. Само градилиште је било перфектно опремљено са аспекта сигурности.

„Континент“ обезбеђује храну и смештај својим радницима. У овој фази за посао ће се користити возило фирме „Континент“.

Са административне стране потребне су дозволе за рад, како предузећу „Континент“, тако и радницима појединачно, али с обзиром да се време заказане монтаже лифта ближила, пажња је усресређена на саму организацију посла. У међувремену, менаџер „Континент“-а одлази у миграциони биро кантона Сан Гален, како би поднео захтев за радне дозволе, потребних за рад у Швајцарској. Време чекања на решење о радној дозволи је 6 недеља, уз консултацију са „Schindler“-ом, паралелно

се почиње са припремама за пробну монтажу лифта. Време пролази, долази датум почетка радова и на заказани дан екипа „Континент“-а је на градилишту, као и један техничар „Schindler“-а.

5.8. Тестирање нове услуге

Материјал је у заказано време стигао и монтажа тест лифта је званично почела. Техничар је био ту ради техничке подршке и мониторинга, а када се уверио да екипа ради уиграно и стручно, отишао је на друго градилиште и оставио свој телефонски број ради евентуалних консултација. На градилишту је такође потребно познавање немачког језика. Неопходан је јер се на градилиштима обично налази и руководиоца градилишта, са којим је повремено потребна консултација. Захтев клијента је да бар један члан екипе зна немачки језик. Руководилац градилишта, као и техничар „Schindler“-а инсистирају на поштовање прописа заштите на раду, почев од заштитних рукавица, преко шлема и ципела за рад.

Монтажа лифта је посао који захтева стручну радну снагу и специфичну опрему. Савремени лифтови представљају високо технолошке уређаје засноване на мехатроници. Лифт монтер мора бити квалификован и оспособљен за монтажу механичких и електричних склопова. Један од захтева је и да се периодично похађају семинари где се монтери упознају са новим моделима и трендовима у индустрији лифтова, тако да „Континент“ има и ту обавезу.

5.8.1. Административне баријере и протекционизам

Монтажа лифта је успешно завршена за 15 дана и пуштен је у пробни рад. Задовољство обављеним послом је било обострано, с обзиром да није било битних примедби на изведене радове. Радови су обављени значајно пре задатог рока, тако да је и тај податак задовољио наручиоца.

Иако није стигло решење из миграционог бироа, са стране „Schindler“-а понуђен је предлог за монтажу још једног лифта. С обзиром да је и прва услуга монтаже извршена без потребних дозвола, даљи ризик и кршење прописа би могло бити погубно по пословање „Континента“, а и компанија „Schindler“ би свакако имала непријатности при евентуалној контроли на градилишту. Швајцарски закони су јакоригорозни према нелегалним радницима, тако да је било разумно не радити даље док не стигну дозволе. Екипа се вратила у Србију, а „Schindler“ је услугу платио одмах.

Како ни кадровска служба „Schindler“-а у то време није била упозната са прописима о ангажовању подизвођача из тзв. „трећих земаља“ где спада и Србија, изненађење је био допис из кантона Сан Гален, где је „Континент“-у одбијен захтев за радну дозволу. Образложење је било да предузећа из „трећег света“ не могу да послују на територији Швајцарске.

На жалбу и примедбе кадровске службе „Schindler“-а, да је радна снага те врсте дефицитарна и да ипак постоји клаузула у миграционом закону која дозвољава ангажовање фирми као што је „Континент“, одговорено је нема доказа да „Schindler“ такве фирме не може наћи у ЕУ, што представља, нажалост, протекционизам.

„Schindler“ је официјелно изразио жаљење због немогућности сарадње и да ће, чим се околности промене, радо ангажовати „Континент“. Главни менаџер је чак захвалио што „Континент“ није узео понуђени други лифт у рад и тако поштедео компанију евентуалне непријатности.

5.8.2. Утицај државне регулативе и лојалност клијента

После више од годину дана од монтаже тест лифта и одбијеног захтева од стране власти у кантону Сан Гален, „Schindler“ се обратио „Континенту“ путем Е-mail-а понудом за обнављање сарадње, јер су се околности за пословање измениле, те постоје законске могућности за ангажовање фирми из „трећег света“.

Током лета 2014. Године, поново је менаџер „Континента“ позван на састанак у просторије „Schindler“-а на којем су попуњени протоколи којима се српска фирма позива на сарадњу, а швајцарска страна јој гарантује ангажовање у монтажи нове линије лифтова. После једночасовног разговора „Континент“-у су дате смернице за даљи поступак у остваривању дозволе за рад.

Сада је кадровска служба „Schindler“-а потпуно сигурна да се српска фирма може ангажовати и пружа потпуну подршку и уговорни ангажман. Очигледно задовољан партнер види свој интерес и даје подршку обнављању сарадње.

5.8.3. Остварење пословног циља

Кантон Цирих и Савезна влада Швајцарске су одобрили предузећу „Континент“ и радничкој екипи боравишне и радне дозволе за рад у Швајцарској, почев од 01.01.2015.. По званичном уписивању виза у пасоше запослених, мора се обезбедити смештај, јер је услов да се потпише уговор о становању, управо боравишна виза.

5.8.4. Неопходна финансијска средства

Као што је у претходном тексту наведено, уложена финансијска средства, која нису мала, почеће да се враћају тек по првим завршеним услугама. Све до тада представљају средства уложена у пословну авантуру. Процењени трошкови до почетка пословања су око 10.000 CHF.

Сума представља подношљив ниво финансијског ризика у односу на финансијски ефекат зараде када се почне са пословном активношћу.

Предузеће ће покрити трошкове из прихода у другим делатностима у оквиру свог пословања.

Уз нову услужну делатност, предузеће „Континент“ д.о.о. значајно ће повећати своје учешће на тржишту услуга, као и финансијске потенцијале, тако да ће се уложена средства у кратком року вратити.

5.9. Комерцијализација нове услуге

Комерцијализација нове услуге је захтеван задатак за свако предузеће, тако и за „Континент“ д.о.о. нарочито у условима савременог, динамичког пословања, где конкуренција не мирује, а треба одржати конкурентску предност. С обзиром да нова услуга практично представља производ кога има мало на тржишту услуга, а то је монтажа специјалних лифтова у иностранству, односно у Швајцарској, скоро да је извесно добро позиционирање на тржишту. Услов је стицање позиције уз наметање високог квалитета услуге, поштовање рокова и бренда за који ће се услуга вршити.

Процес увођења нове - иновативне услуге, са аспекта досадашњег пословања предузећа и њена комерцијализација треба да буду у функцији остваривања зацртаних циљева и конкуренске предности предузећа. Да би се приликом спровођења поменутог процеса заштитила постојећа имовина предузећа и остварио профит, неопходно је предузети све активности на смањењу вероватноће или последица нежељених догађаја-ризика који прате пласирање нове услуге и њену комерцијализацију.

Монтажа лифтова је посао који даје простор иновацијама и где је „Континент“ већ пробао извешан број побољшања, који су резултирали скраћењем времена уградње. Иновације у погледу технолошких новина: од начина распоређивања материјала, поступка монтаже појединих елемената лифта до примене специјалних алата и опреме.

Цена услуге је одређена уговором, по стандардима произвођача лифтова „Schindler“.

Имајући у виду да се уградња лифтова плаћа по паушалном принципу, где постоје стандардизована времена за одређене операције, постоје могућности за пристојну зараду, уколико се побољшања и примене. Осим примене већ познатих побољшања треба стално размишљати о даљој иновацији поступака, уз одржавање потребног квалитета, у функцији повећања профита.

Закључак

Теорија и пракса су, у практичном раду аутора, показале извешан степен размимоилажења, као последицу субјективних и објективних околности.

Субјективне су, са становишта малог предузећа као што је „Континент“, недостатак појединих служби које би олакшале спровођење идеја од њиховог настанка до примене у облику нове услуге. Недостаје и потребан-пожељан ниво финансијских средстава да би се све фазе увођења новог производа квалитетно пропратиле.

Објективне околности, на које предузеће није могло утицати, али им се морало прилагодити, биле су од великог утицаја на комплетан процес увођења франшизног пословања са компанијом „Schindler“. Ту се могу сврстати: окружење у коме предузеће послује, са становишта административне неусклађености домаћег и страног тржишта по обичајима и пословним правилима, као и примена процедура које су предузећу биле непознате.

У пракси се не прате доследно све фазе увођења нове услуге, јер је била потребна и повећана брзина реаговања на тржишне промене и заузела што повољнија позиција на тржишту.

Литература

- [1] P.Kotler, *Marketing management*, Prentice Hill, New York 2000.
- [2] Kotler, *Service management in modern economy*, 1997.
- [3] C. L. Bovee and J. V. Thill, *Marketing*, McGraw-Hill, Inc., New York, 1992.
- [4] P.Kotler, *Service management in modern economy*, 1997.
- [5] Hill, *On goods and services*, 1977.
- [6] T. C. Kinnear and K. L. Bernhardt, *Principles of Marketing*, Second Edition, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1986.
- [7] Љубојевић, Бакић, Живковић, *Менаџмент услуга у савременој економији*, 1998.
- [8] C. Grönroos, *Service management and marketing*, 2000.
- [9] P. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1967.
- [10] N.Capon, J. M. Hulbert, *Marketing Management in the 21st Century*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N. Jersey, 2001.
- [11] E.J. Mc.Carthy, *Marketing Mix*, 1960.
- [12] Booms, Bitner, *Service marketing mix*, 1981.
- [13] М. Милисављевић, *Marketing*, dvadeseto izmenjeno izdanje, „Savremena administracija“, Beograd, 2001.
- [14] S. P. Schnaars, *When Entering Growth Markets*, Business Horizons,
- [15] www.marketingpower.com (приступило 16.10.2014.)