

## PROCEDURA IZRADE TRŽIŠNE MAPE

**Biljana Grgurović, Slavica Štrbac**  
**Visoka škola strukovnih studija za informacione  
i komunikacione tehnologije u Beogradu**

**Sadržaj:** *Izradom tržišne mape, kao ključne karike u procesu segmentacije, moguće je dobiti sliku o potencijalno raspoloživom tržištu neke kompanije. Mnoge mogućnosti na ovom tržištu predstavljaju osnov za buduće poslovne strategije. Tržište je najbolje predstaviti u obliku dijagrama, a potom odrediti deo ili delove na mapi na kojima se vrši segmentacija.*

**Ključne reči:** *proces segmentacije, tržišna mapa, segmentaciona struktura, tačke uticaja*

### 1. Uvod

Tržište poštanskih usluga je veoma složeno, sa brojnim klijentima koji se pojavljuju sa različitim potrebama i željama, pa, samim tim, i sam proces segmentacije ne može biti jednostavan. Neophodnost segmentacije uzrokovana je neophodnošću izbora dela tržišta na kome će se optimalno pozicionirati usluge. Kao izlazni podatak dobijaju se formirane grupe postojane po svojim zajedničkim obeležjima. One poseduju komplet izraženih karakteristika potrebnih za uspešno pozicioniranje, za sticanje konkurentске prednosti i stvaranje trajne privrženosti klijenata.

### 2. Definisane tržišta

Definisane tržišta je prvi i ključni korak ovog procesa. Ta definicija bitna je iz više razloga. Neki od njih su: merenje udela u tržištu i rasta tržišta, određivanje ciljnih klijenata, potvrđivanje relevantnih konkurenata, a posebno zbog formulisanja marketinške strategije jer je ona najvažnija za stvaranje razlikovane prednosti.

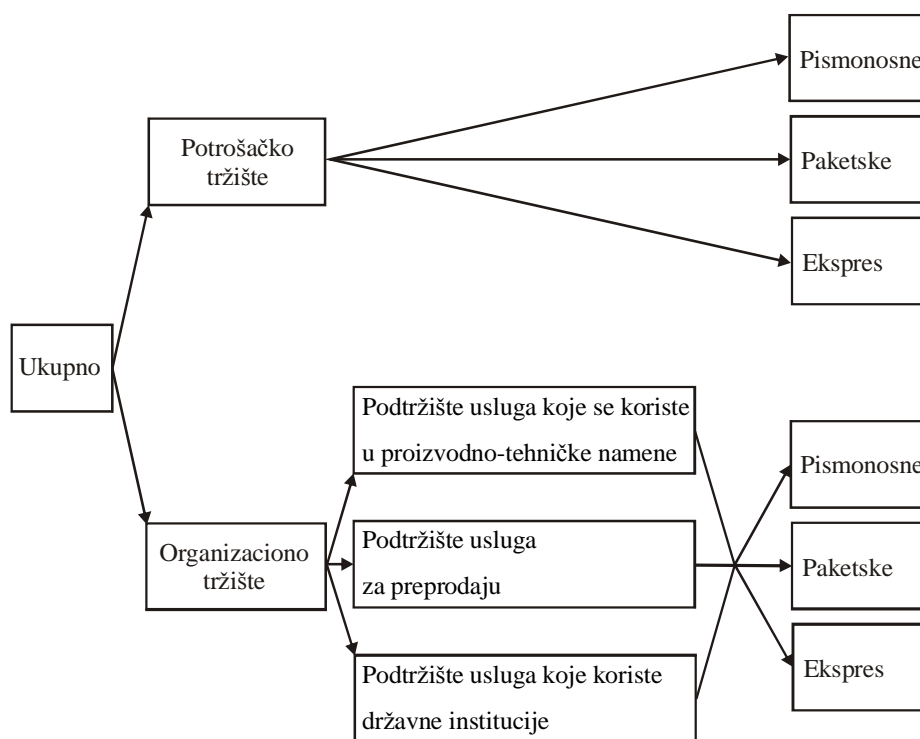
Definicija tržišta se mora bazirati na skupu svih usluga kojima je zadovoljena ista potreba. Ne treba izgubiti iz vida da nove usluge koje tek treba da se pojave mogu bolje da zadovolje određene potrebe. Na primer, usluga prenosa pisama je odlično zadovoljavala potrebe za prenosom informacija sve do trenutka dok se nije pojavio telegraf, odnosno kasnije telefon. Očito je da su usluge promenljiva kategorija koje nastaju i nestaju u skladu sa potrebama na tržištu.

**Izradom mape ukupnog tržišta** dobijamo sliku o *potencijalno raspoloživom tržištu* kompanije koja se bavi pružanjem usluga iz oblasti poštanskog sektora. Ovo

tržište predstavlja razliku između ukupnog broja potencijalnih klijenata u momentu  $t$  i broja klijenata koji, i ako spadaju u ovu grupu, nisu zainteresovani ili potencijalno zainteresovani za kupovinu usluge. Veličina ovog tržišta mogla bi se povećati i promenom postojećih ili uvođenjem nekih potpuno novih usluga za koje bi klijenti mogli biti zainteresovani.

Mnoge mogućnosti na potencijalnom raspoloživom tržištu predstavljaju osnovu za moguće buduće strategije. Postavlja se pitanje šta je realno raspoloživo tržište kompanije. Njega čine oni učesnici tržišta koji su do momenta  $t$  već počeli da koriste posmatranu uslugu.

U ovom koraku koji prethodi samom procesu segmentacije i koji je još uvek usko povezan za samu definiciju tržišta, dobro je kao kriterijum za podelu iskoristiti *namensko korišćenje usluga*. Po ovom kriterijumu tržište poštanskih usluga se može podeliti kao na slici 1.



Slika 1. Tržište poštanskih usluga [3]

Klijenti koji čine organizaciono tržište često kupuju i usluge od drugih operatera. Po pravilu više su skoncentrisani u gradskim sredinama. Imajući u vidu ove informacije moguće je odrediti pravac i okvir promotivnih aktivnosti usmerenih isključivo ka ovim kategorijama klijenata.

Postojeće usluge zadovoljavaju određene potrebe klijenata. Najopštije možemo ih opisati na sledeći način:

- imaju odgovarajući raspon cena,
- moguć je izbor odgovarajuće brzine prenosa,
- zahvaljujući broju pošta dislociranih po celoj teritoriji kao i kurirskoj službi omogućena je odgovarajuća jednostavnost u usluživanju,
- dovoljno je veliki raspon dozvoljene mase pošiljaka...

Neophodno je napraviti ravnotežu između preuske i široke definicije tržišta. Preuska definicija može ograničiti nove mogućnosti poslovanja koje eventualno mogu biti otvorene zahvaljujući segmentaciji. S druge strane, preširoka definicija može upropastiti segmentaciju. Na primer, poštanske uprave posluju i na finansijskom tržištu na kome se nalaze i mnogobrojne bankarske organizacije. Ako se uzme u obzir da to nije osnovna delatnost pošte i da ne može na adekvatan način da se izbori sa bankama, jasno je da bi uvođenjem i ovih usluga dobili prilično široku definiciju.

### 3. Proces segmentacije

Prvi deo procesa podrazumeva stvaranje osnovne segmentne strukture tržišta. Sastoji se od nekoliko faza i primenjuje se na ukupno tržišno poslovanje što praktično znači da osim sopstvenih usluga treba da obuhvati i konkurentske. Iz tog razloga je neophodno jasno definisati sopstveno tržište. Na primeru poštanskog sektora u prethodnom delu izvršeno je grupisanje usluga koje zadovoljavaju istu potrebu.

U pravljenju tržišne mape, koje se može opisati kao put sa mnogo prepreka i teškoća, najbolje je predstaviti tržište na kome se posluje u obliku dijagrama. Kada je ovaj deo posla gotov treba odrediti deo ili delove na mapi na kojima se vrši segmentacija. Naredna tri koraka omogućavaju posmatranje bilo kog dela dijagrama toka i crtanje dvodimenzionalnih slika koje ilustruju ko kupuje, šta, gde, kada i kako.

Peti korak je sagledavanje razloga zbog kojih se kupuju različite usluge. Oni se za svaki podeok upisuju u kaskadu "ko kupuje, šta, gde, kada i kako".

U šestom koraku opisuju se tehnike grupisanja ovih podeljaka u cilju njihovog što boljeg uklapanja. U ovoj fazi moguće je iskoristiti i druge načine grupisanja podeljaka po nekom od standardnih profila, kao što su demografski, geografski i psihografski; stavova; kupovnih kriterijuma; ili njihovih kombinacija, da bi se proverilo da li postoji mogućnost njihovog boljeg uklapanja.

Završni korak predviđen je za segmentacijski test.

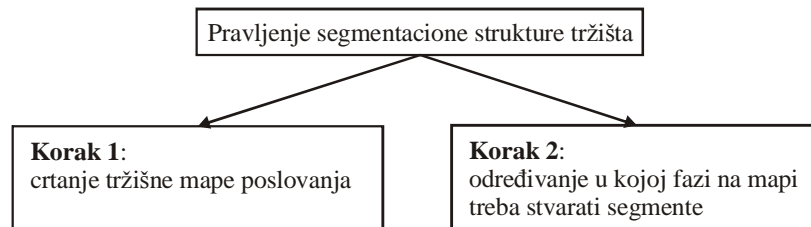
Ovaj proces sprovodi se prvo u formatu napravljenom tako da se iskoriste podaci koje posmatrana kompanija već ima. Međutim, prolazeći kroz pojedine korake procesa u nekim informacijama se mogu otkriti nedostaci koje treba otkloniti. Najbolji metod otklanjanja nedostataka je istraživanje tržišta.

Posle **sprovođenja procesa segmentacije** radi se na **izboru segmenata** na kojima treba poslovati.

### 4. Tržišna mapa

Prvi korak u pravljenju segmentacione strukture poštanskog tržišta može se raščlaniti na dva podkoraka (Slika 2).

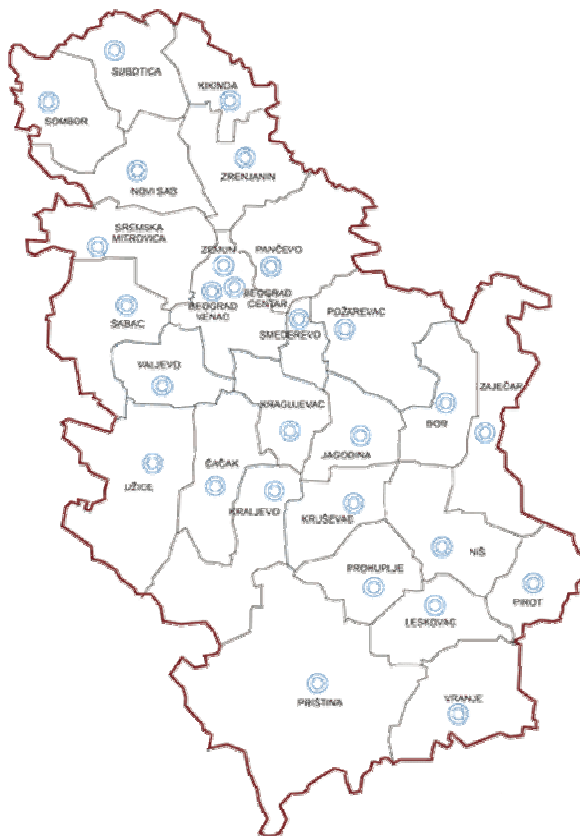
Crtaње tržišne mape podrazumeva pravljenje dijagrama toka, na kojem je prikazano kretanje usluga ka krajnjem klijentu. Konstruisanje tržišne mape je ključni korak u procesu segmentacije tržišta.



Slika 2. Koraci u pravljenu segmentacione strukture tržišta [3]

Na teritoriji Republike Srbije funkcioniše oko 1500 jedinica poštanske mreže za pružanje usluga korisnicima. Mogu se pojaviti u četiri oblika i to: pošte, šalterske pošte, ugovorne pošte i sezonske pošte. Područja delovanja ovih jedinica poštanske mreže grupisana su u područja 28 Radnih jedinica [1], a što je prikazano na slici 3.

U cilju izbegavanja nepotrebnog usitnjavanja prilikom konstruisanja tržišne mape Radne jedinice i njihove teritorije će u nastavku biti posmatrane kao strateške poslovne jedinice - SPJ.



Slika 3. Područja Radnih jedinica (trenutna struktura) [1]

Osnovne karakteristike ovih jedinica su:

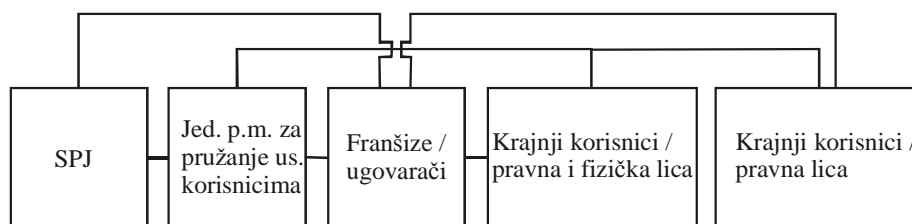
- za većinu usluga koje nude imaju svoje klijente i zajedničke konkurente,
- pojavljuju se kao konkurenti na spoljnjem tržištu,
- u pitanju su tačno definisane jedinice na čijem čelu se po pravilu nalazi rukovodstvo koje svojim delovanjem može uticati na uspeh.

Većina poštanskih usluga SPJ prikazanih u [2], slika 2, istim kanalima dolazi do krajnjih korisnika. Izuzetak su jedino ekspres i kurirske usluge koje se u početno-završnoj fazi prenosa dosta razlikuju od klasičnih pismonosnih i paketskih usluga. Takođe, razlika se može pojaviti i u slučaju da li se radi o velikim korisnicima (organizaciono tržište) ili o privatnim licima (potrošačko tržište). Ova razlika se na neki način može posmatrati i potpuno odvojeno pošto, ukoliko ona postoji, to praktično znači i da je reč o uslugama za velike korisnike koje se obavljaju na osnovu posebnog ugovora, a ne o uslugama koje su kao takve definisane Nomenklaturom poštanskih usluga. Bez obzira na to, ova grupa usluga se nikako ne sme zanemariti, već to praktično znači da nije dovoljna samo jedna tržišna mapa.

Korišćenje trenutne strukture ima svoje opravdanje u činjenici što obim poslovanja dozvoljava određeno usrednjavanje. U nekom od narednih koraka na osnovu novih grupa klijenata mogu se čak ukazati i mogućnosti reorganizacije cele kompanije koje bi iziskivale pripajanje određenih jedinica poštanske mreže za pružanje usluga korisnicima drugim SPJ.

Tržište je moguće predstaviti u obliku dijagrama ili tabele. Izbor forme predstavljanja ne sme biti ograničavajući faktor po pitanju praćenja do krajnjih korisnika, pa čak i u slučaju ako ih oni ne kupuju direktno od Pošte Srbije.

Na nekim tržištima direktni klijent/kupac nije uvek i krajnji korisnik. Franšize se pojavljuju kao ugovarači posla angažovani od strane krajnjeg korisnika. One moraju razumeti zahteve svojih klijenata i, prilikom izvršenja poslova, moraju ih sprovesti u ime klijenata. Bez obzira na činjenicu da Pošta svoju uslugu u ovom slučaju ne prodaje direktno krajnjem korisniku ona mora biti svesna njegovih potreba. Ako svest o tome ne postoji, to sa sobom povlači činjenicu da franšize neće u potpunosti moći da se oslone na Poštu kao ekskluzivnog isporučioaca.



Slika 4. Tržišna mapa poštanskog tržišta Pošte Srbije [2]

Za neke vrste usluga važno je prilikom crtanja tržišne mape obuhvatiti i **lanac dodatnih vrednosti** kada se konkretna usluga ugrađuje u neku drugu. Ova problematika se može posmatrati sa dva stanovišta. Prvo stanovište podrazumeva slučaj kada se klijent zbog određenih pogodnosti umesto za uobičajenu uslugu opredeljuje za neku drugu, a drugo stanovište slučaj kada klijent u određenoj robi ili usluzi ne prepoznaje poštansku uslugu.

Kao primer za prvi slučaj može poslužiti klijentova potreba da pošalje neko pisano saopštenje (klasična pismonosna usluga). Međutim, ako su za njega bitne i dodatne vrednosti tipa mogućnost praćenja, dolazak kurira, kraći vremenski rokovi prenosa, dolazimo do potpuno druge usluge - ekspres prenosa. Upravo ti klijenti su ključno tržište za ovu grupaciju usluga. Interes Pošte je ulaganje neophodnih sredstava u taj segment sa jasno definisanim ciljem da se zadovolje klijenti koji traže ovu uslugu.

Kao primer za drugi slučaj poslužiće potreba nekog pravnog lica da pošalje robu od mesta proizvodnje do mesta prodaje (klasična paketska usluga). Pošto količina robe ne opravdava angažovanje sopstvenih transportnih sredstava klijent koristi transportna sredstva Pošte. Krajnji korisnik robe u njoj neće prepoznati poštansku uslugu čija vrednost je ugrađena u vrednost robe koja je kupljena. Na tržišnoj mapi je potrebno označiti mesto na kojoj poštanska usluga gubi svoj identitet i ugrađuje se u drugu uslugu/proizvod ako ono nije očigledno, a potrebno je radi daljeg istraživanja. U ovom slučaju prepoznaje se poznati kriterijum za segmentaciju tržišta prema namenskom korišćenju kada klijenti usluge koriste u proizvodne svrhe, tj. od strane privrede, s tim da vrednost ovih usluga ulazi u cenu proizvoda i usluga posmatranih klijenata.

Takođe, treba imati u vidu i da veliki korisnici (pravna lica) mogu usluge potraživati direktno od nekog odeljenja (npr. ekspres servisa). U tom slučaju ta grupacija usluga prolazi nešto drugačiji put do krajnjeg korisnika.

Kao što se sa slike vidi, osnovne komponente tržišne mape su **distributivni kanali i krajnji korisnici**. Radi dovoljne tačnosti potrebno je nacrtati celokupnu tržišnu mapu, a ne samo deo na kome Pošta preko jedne SPJ trenutno posluje kao što je prikazano na prethodnoj šemi. Cilj ovakvog postupka je pravilno razumevanje dešavanja na tržištu. Ukoliko je to moguće poželjno je i duž svake linije označiti odgovarajući obim poslovanja pa čak i udeo na tržištu. Tačne podatke o udelu na tržištu neke RJ neizvodljivo je pronaći, zbog nepostojanja javnih podataka o poslovanju konkurentskih organizacija. Iz tog razloga se moramo zadovoljiti podacima o obimu usluga pojedinih RJ.

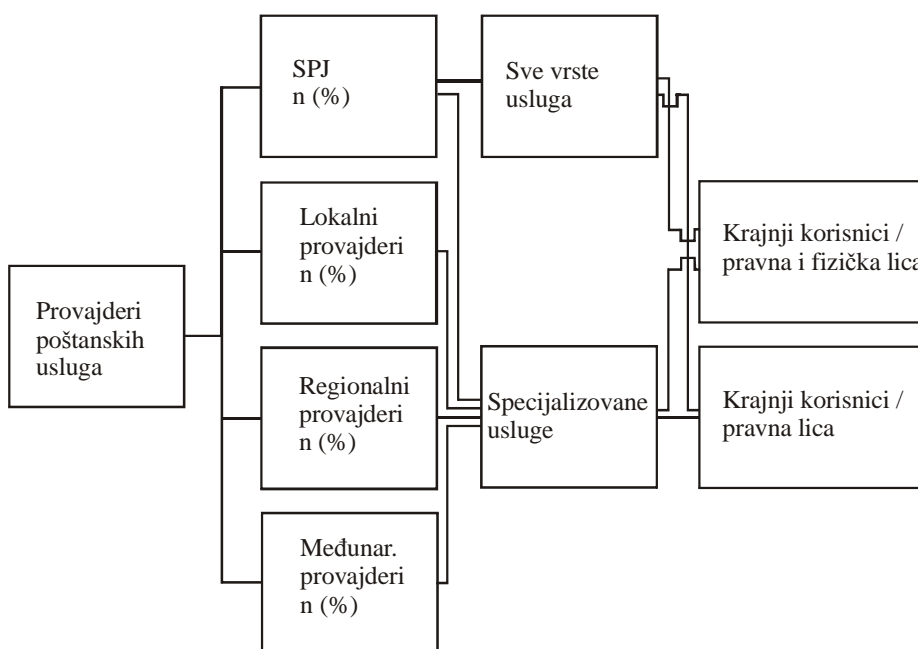
Treba imati u vidu da se u ovoj fazi verovatno pravi samo preliminarna forma segmentacije makrotržišta. Bez obzira na to, na tržišnoj mapi treba da budu obuhvaćene sve važne faze toka usluge između Pošte kao isporučioca i krajnjih klijenata. U okviru njih moraju se videti tačke u kojima se izvršavaju transakcije kao i tačke odluke (uticaja) u vezi sa izborom usluge. Faze transakcije nazivaju se spojevi. Poslednji spoj na tržišnoj mapi predstavlja krajnjeg korisnika.

Poželjno je na svakom spoju, ako je to moguće, označiti sve tipove pravnih i fizičkih lica koji se trenutno tu pojavljuju, zajedno sa njihovim brojem. Pozvaćemo se na sliku 4 i detaljnije je razraditi. U spisku isporučioca osim jedinica za pružanje usluga korisnicima (u daljem tekstu JPM) i franšiza u sklopu jedne posmatrane SPJ na nekom području pojaviće se i drugi provajderi poštanskih usluga koji imaju svoja predstavništva i koji posluju na lokalnom, regionalnom i međunarodnom nivou.

Kao krajnji korisnici pojavljuju se pravna i fizička lica koja mogu koristiti sve vrste usluga koje su propisane Nomenklaturom poštanskih usluga Pošte ili pak neke od specijalizovanih usluga Pošte i/ili drugih provajdera/isporučioca. Osim njih kao krajnji korisnici za isporučioca ovih vrsta usluga se mogu pojaviti i samo pravna lica s tim da njihov proizvod/usluga dolazi do nekog drugog klijenta koji u njoj ne prepoznaje poštansku uslugu.

U ovom stupnju pravljenja tržišne mape može se desiti da se javi potreba da se odvoje različiti spojevi, odnosno različiti krajnji korisnici. Sa stanovišta Pošte to bi praktično značilo da se posebno posmatraju pravna lica a posebno privatni korisnici. **Takođe je moguće i u okviru pravnih lica praviti neke dodatne podgrupe koje u okviru sebe sadrže više korisnika sličnih karakteristika i potreba.**

Ovakvi detalji se unose tek onda kada se odluči na kom spoju je potrebno razvijati segmentacijsku strukturu.



Slika 5. Tržišna mapa sa različitim tipovima provajdera, mogućnošću prikazivanja njihovog obima i postvenog udela na tržištu [2]

Tržišnu mapu moguće je prikazati i u formi tabele s tim da se tada koriste npr. slova za određivanje toka.

Na žalost, podaci o tržištu na kome svoje usluge pruža Pošta su poprilično ograničeni i, kao po pravilu, što bliže krajnjim korisnicima to se manje zna.

##### 5. Određivanje spojeva na kojima treba stvarati segmente (tačke tržišnog uticaja)

Spojevi na koje odmah treba obratiti pažnju su oni na kojima se odlučuje o tome koja konkurentna usluga se nabavlja. Tu odluku ne donose obavezno svi oni koji su i nabrojani na jednom spoju.

Najbolje je, mada nije i obavezno, početi, recimo, od osnovne podele na pravna i fizička lica. Potom u delu pravnih lica **nabrojimo sve kompanije na području posmatrane RJ bez obzira da li one posluju ili ne sa Poštom** kao provajderom ove

vrste usluga. Po završetku segmentacije za taj spoj isti proces može biti ponovljen za svaki naredni na kojem se donose odluke pomeranjem unatrag duž tržišne mape, tj. od krajnjeg korisnika ka provajderu. To je posebno važno za poslovanje u kojima kupci samo nastupaju u ime krajnjeg korisnika što je, recimo, slučaj sa ugovaračima.

Bitno je zapamtiti da za poslovanje u kome se srećemo sa situacijom da krajnji korisnik ne prepoznaje samu uslugu u kupljenom proizvodu, odnosno usluga i njena cena su sastavni deo tog proizvoda, potrebno je prvo odrediti mesto na tržišnoj mapi gde treba da se odigra proces segmentacije.

Na odabranom spoju na tržišnoj mapi, na kojem se sprovodi proces segmentacije, treba na odgovarajući način (recimo crnom bojom) označiti tip kompanije/kupca koji odlučuje o tome koja usluga se kupuje. Ta mesta se nazivaju *tačke tržišnog uticaja*. Ako u ovoj fazi odabrani spoj sadrži samo jedan tip kompanije/potrošača i ako se na tom mestu odlučuje o tome koji će se proizvod koristiti, ceo taj spoj treba označiti npr. crnom bojom. Na svakom spoju treba obeležiti broj postojećih kupaca ukoliko je on poznat.

U slučaju da na izbor usluge u nekom spoju utiču odluke na drugim spojevima na mapi, krećući se ka krajnjim korisnicima, tada prethodni spoj *ne* sadrži tačku uticaja. U slučaju provajdera poštanskih usluga to znači da na potražnju usluge recimo u franšizi ne utiče samo franšiza nego i korisnici koji tu potražuju usluge. Takođe, može se desiti da u jednom slučaju ugovarač/franšizant ima uticaja na izbor usluge koju će klijent potraživati, a u drugom njegov uticaj ne postoji. Ovo je bitno imati u vidu pogotovo ako se radi o velikim korisnicima čija potražnja usluga znatno utiče na ukupno ostvareni obim usluga na nekom području. Ovde se vidi koliko je važno da se prva segmentacija napravi na spoju krajnjeg korisnika.

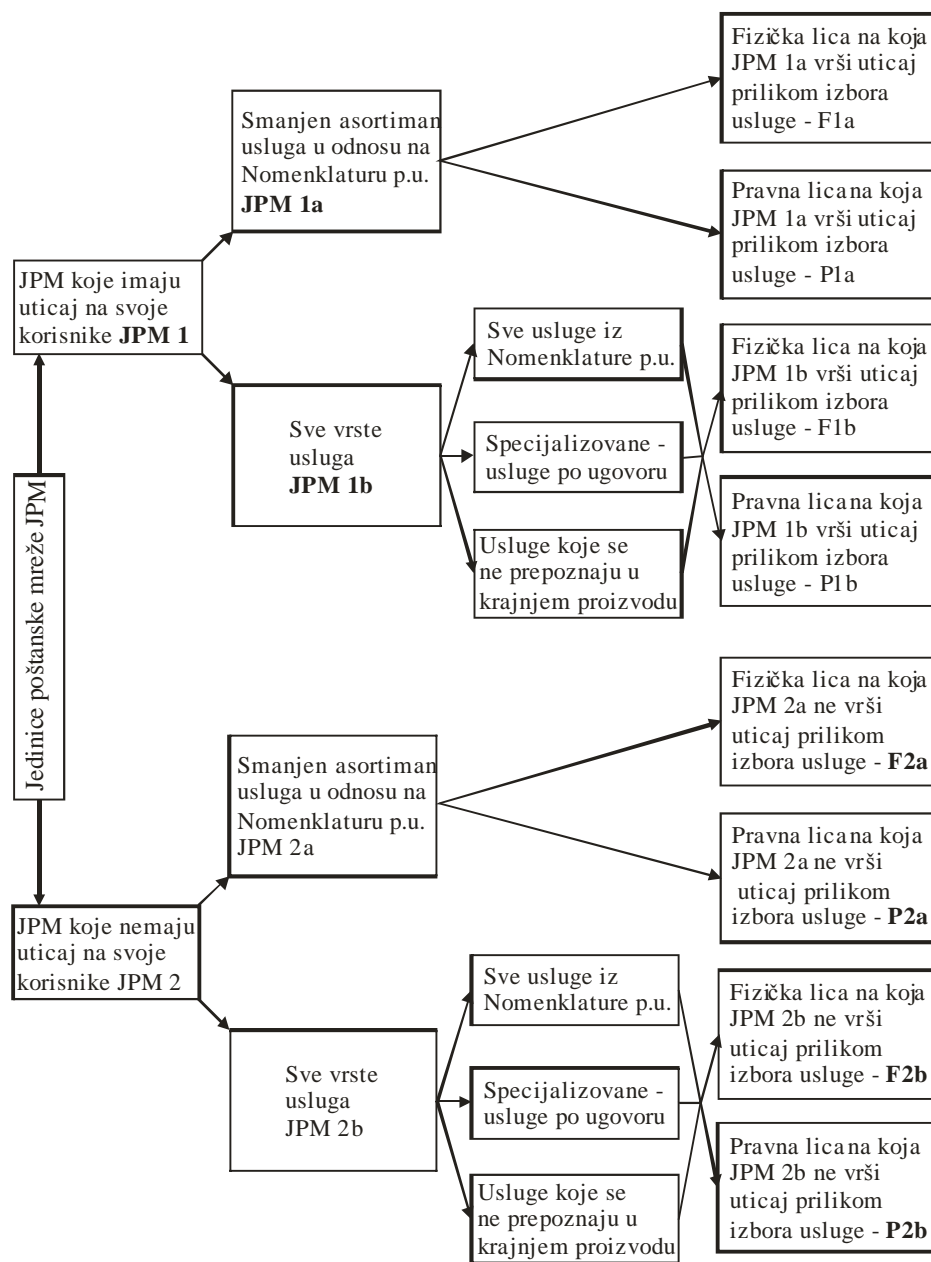
Da bi oba slučaja bila obuhvaćena potrebno je ubeležiti dva puta naziv tipa te kompanije/kupca ili spoja. Pojavljivanje na dva mesta na različiti način pokazuje da je reč o istom tipu kompanije/kupca, ili istom spoju, koji ima dve uloge. To praktično znači da se može desiti da franšizu treba ubeležiti dva puta s tim da jednom bude ubeležena običnim slovima, a drugi put označena crno ili pak da joj treba dati različite slovne oznake tipa F1 i F2. Ovim se samo naznačava da primena iste poslovne politike prema tom kupcu neće doneti očekivane rezultate.

Postoji još jedna stvar koju u slučaju Pošte treba uzeti obavezno u obzir. Sve JPM ne pružaju pod obavezno isti asortiman usluga. Uobičajeno je da recimo veće pošte nude usluge post ekspresa koje ne možete zahtevati i u malim seoskim poštama. Iz tog razloga neophodno je za različite JPM (tj. tipove) iskoristiti i različite oznake (npr. JPM1 i JPM2). Ovde do izražaja dolazi razlika između usluga unutar posmatrane SPJ. Jedna činjenica se nikako ne sme izgubiti iz vida. Jasno je da ceo spektar usluga može biti ponuđen kako na potrošačkom tako i na organizacionom tržištu. U tom slučaju neophodno je razmotriti ili odvojeno pozicioniranje na svakom od dva tipa tržišta, ili, u slučaju dominiranja udela usluga prodavanih na jednom od tipova tržišta, razmotriti njega kao tržište „dominirajućeg pozicioniranja“, a ostatak na tržištu drugog tipa označiti kao odvojen segment. U kasnijim fazama postupka izdvojiće se određene usluge pa će se onda moći ubeležiti razlozi kupovine svakog od njih. U posebnim slučajevima, gde zbog ovih razlika nije moguć prelazak na narednu fazu procesa, usluge se mogu podeliti u dve odvojene tržišne mape.

Uz svaki tip potrebno je pridružiti broj poslovnih jedinica/pojedinačnih kupaca koji se u njemu nalaze. U slučajevima podele jednog tipa na dva dela, da bi se napravila



razlika između tačke uticaja i tačke bez uticaja, npr. F1 i F2 za tip F (franšize) u celini može se uneti samo ukupan broj.



Slika 6. Tačke uticaja na tržišnoj mapi na primeru JPM [3]

Na slici 6 prikazano je uključivanje tačaka uticaja, ali zbog jednostavnosti šeme samo za JPM. Isti postupak se može primeniti i za ostale provajdere poštanskih usluga.

Ukoliko postoji mogućnost kvantifikovanja „linija“ koje vode do krajnjeg korisnika i određivanje udela posmatrane kompanije, može se sagledati položaj te kompanije na svakoj od njih.

Sagledavajući mesta gde se donosi odluka o izboru između usluga konkurentskih isporučioaca određeni su spojevi za sprovođenje segmentacije. Nabolje je da se prvo izvrši segmentacija na spojevima na kojima se donosi odluka, a koji se ujedno nalaze i najdalje od samog isporučioaca.

## 6. Zaključak

Konstruisanje tržišne mape je ključni korak u procesu segmentacije tržišta. Ono na šta treba obratiti posebnu pažnju je činjenica koje usluge se posmatraju, a koje se u startu isključuju sa same tržišne mape. U ovom radu, u kome je razmatrano poslovanje u oblasti poštanskog saobraćaja, autori su se ograničili na tri grupacije usluga i to: pismonosne, paketske i ekspres. Na osnovu te podele moguće je izraditi posebne tržišne mape za svaku grupu usluga, bez obzira na to što se čini da sve one prolaze kroz iste kanale i dolaze do istih krajnjih korisnika. U obzir je uzeta trenutna struktura organizacije.

## Literatura

[1] [www.posta.co.yu](http://www.posta.co.yu)

[2] B. Grgurović, S. Štrbac, „Segmentacija poštanskog tržišta“, PosTel 2006, XXIV simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju, Zbornik radova, str. 207-214, Beograd, 2006.

[3] M. McDonald, I. Dunbar, „Market Segmentation“, Elsevier Butterworth – Heinemann, Oxford, 2004.

**Abstract:** *By creating market map, as the key factor in the process of segmentation, it is possible to get the picture of potentially available market of a company. Many possibilities at this market represent the basis for the future business strategies. It is best to present market in the form of a diagram, and then to determine a single part or parts in the map where segmentation is taking place.*

**Key words:** *process of segmentation, market map, segmentation structure, points of influence*

## PROCEDURE OF MARKET MAP CREATION

Biljana Grgurovic, Slavica Strbac