

PROCEDURA IZBORA TRŽIŠNOG SEGMENTA NA OSNOVU DEFINISANIH KLJUČNIH KUPOVNIH KATEGORIJA

Biljana Grgurović, Slavica Štrbac

Visoka škola strukovnih studija za informacione i komunikacione tehnologije, Beograd

Sadržaj: *Proces segmentacije tržišta može se bazirati na raspoloživim podacima neke kompanije. Sam izbor tržišnog segmenta, u cilju dobijanja pouzdanijih rezultata, podrazumeva i uzimanje u obzir podataka dobijenih traženjem odgovora na konkretna pitanja. U radu je prikazan način grupisanja mikrosegmentata sa najvećom podudarnošću po ključnim kupovnim kategorijama što kao konačni ishod, zahvaljujući sagledavanju usluge iz perspektive samog korisnik, dovodi do pravilnijeg izbora ciljnog segmenta.*

Ključne reči: *mikrosegmenti, ključne kupovne kategorije*

1. Uvod

U istraživanjima sprovedenim poslednjih godina svojstva usluge koja determinišu korisnikov pozitivan stav po pitanju prihvatanja neke usluge, ispitanici su redovno označavali kao „važna“ ili „veoma važna“. Organizacije koje na pravilan način koriste saznanja vezana za stepen saglasnosti svojstava usluge i onog što korisnici očekuju, po pravilu imaju veći udeo na tržištu i veći povraćaj investicija i obrt. Ovo navodi na zaključak da je pitanje adekvatnog definisanja svojstva usluge, odnosno ključnih kupovnih kategorija, kritična determinanta konkurentnosti. Pažnja usmerena u ovom pravcu može pomoći organizaciji da se na pravi način diferencira od drugih organizacija i tako postigne konkurentsku prednost.

Obeležja i svojstva usluge su poprilično apstraktne kategorije [1], koje je zbog neopipljivosti teško definisati i meriti. Merenja mogu i treba da obezbede praktičan i efikasan alat za identifikovanje i određivanje prioritetnih performansi, gde će ulaganje u unapređenje biti najisplativije sa aspekta reagovanja korisnika i praćenja promena u njihovim zahtevima i očekivanjima.

Po nekom od standardnih kriterijuma koji se primenjuju prilikom sprovođenja procesa segmentacije korisnike je moguće grupisati u preliminarne segmente, a, potom ih, pre svega po karakteristikama samog postavljenog zahteva koji dovodi do izvršenja usluge, odnosno na osnovu definisanja obeležja i davanja vrednosti ključnim kupovnim kategorijama, grupisati u određene mikrosegmente. Broj mikrosegmentata je najčešće veoma veliki, njihov potencijal neznatan ili prilično mali, tako da ih je polazeći od neke

zajedničke karakteristike, poštujući određenu proceduru i zakonitosti, neophodno spojiti u određeni broj tržišnih segmenata.

2. Veličina i broj tržišnih segmenata

Jasno je da tržište PE usluga, koje je u radu uzeto kao primer, čine korisnici sa heterogenim potrebama, željama, zahtevima,... Svi oni se po određenoj proceduri grupišu u određene tržišne segmente [2] na kojima provajder može a i ne mora nastupati.

Veličine tržišnih segmenata kao i njihov broj nisu proizvoljne vrednosti. Na definisanje ovih podataka pre svega utiču dva faktora i to:

- koji broj korisnika treba da čini segment kako bi bilo ekonomično poslovati na njemu, tj. koja količina određene usluge se mora na njemu plasirati kako bi mogao da bude definisan kao segment sa tržišnim potencijalom;
- koliki je broj segmenata primeren određenom vidu poslovanja ili određenom preduzeću.

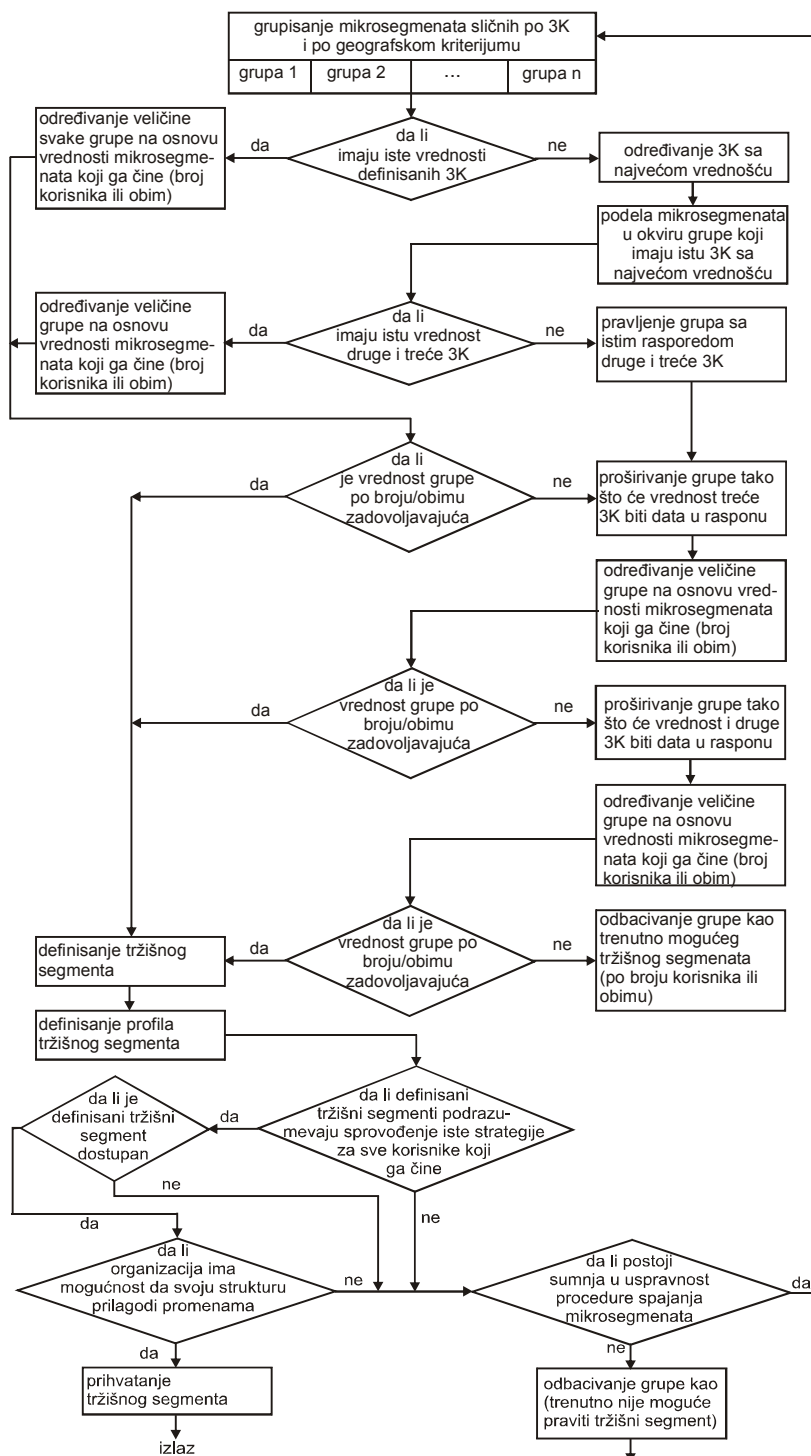
Podrobna analiza ove dve veličine treba da omogući donošenje odluke o izboru jedne od dve elternative:

- alternativa 1 – nastupanje na određenom tržišnom segmentu,
- alternativa 2 – odustajanje od određenog tržišnog segmenta.

Ono o čemu se mora voditi računa je činjenica da jedan ili više mikrosegmenta zajedno trenutno možda imaju mali obim, ali da mogu imati tendenciju rasta u nekom budućem vremenu. U cilju izbegavanja pripajanja nekim drugim mikrosegmentima i, na taj način, njihovog gubljenja iz vida, dobro je raditi sa projektovanim obimom potražnje koji odražava njihov pravi potencijal. Kao primer mogu poslužiti mikrosegmenti čije potrebe nisu u potpunosti zadovoljene zbog nefleksibilnosti procedure ili cene, ali sa promenom tih karakteristika usluge može doći do značajnog povećanja obima potražnje. Analiza isplativosti pružanja projektovanog obima post express usluga omogućila bi Pošti da napravi presek i dođe do zaključka šta je za nju ekonomski isplativo poslovanje, gde se mogu napraviti eventualne uštede, na koji segment treba obratiti posebnu pažnju... Na osnovu podataka iz baze donosi se odluka o veličini segmenta tako što se spajaju teritorije na kojima su locirani pojedini korisnici u jedinstvenu celinu.

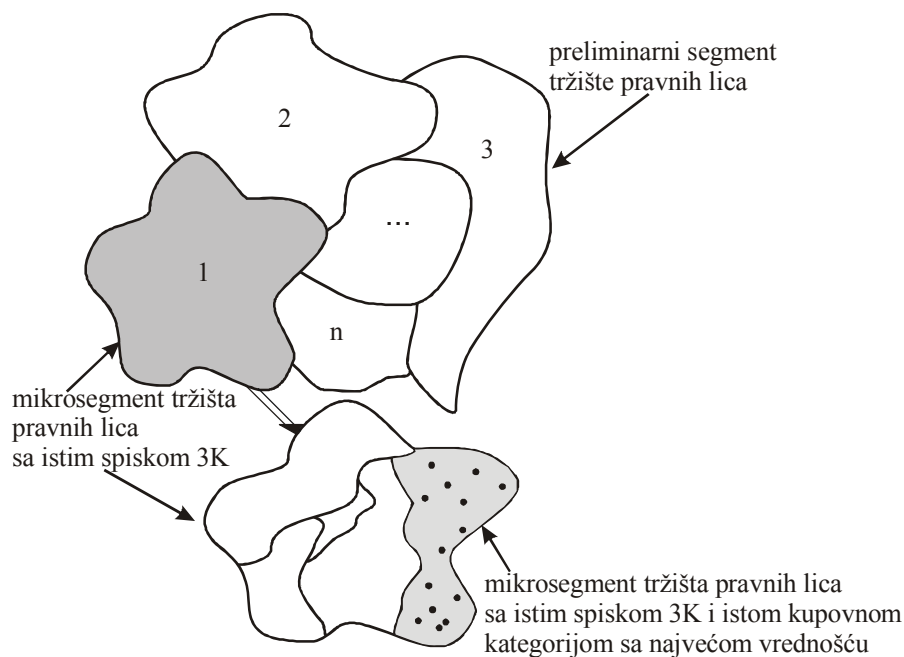
Kao što je objašnjeno [2], svaki od mikrosegmenata može biti opisan na različite načine – strukturom korisnika koji ga čine, njihovim potrebama i željama po pitanju definisanih obeležja usluge, zastupljenim ključnim kupovnim kategorijama, tržišnim potencijalom...

Za sam postupak grupisanja mikrosegmenata na početku je ipak najbolje pronaći mikrosegmente sa najvećom podudarnošću po ključnim kupovnim kategorijama, a potom, u okviru njih i odgovarajući stepen sličnosti po geografskom kriterijumu koji se pokazao kao veoma primenljiv na oblast poštanskog saobraćaja [3]. U varijanti malog broja mikrosegmenata, proceduru je moguće sprovesti ručno, ali u slučaju većeg broja mikrosegmenata treba koristiti adekvatne programe predviđene za grupisanje koji su već dostupni na tržištu tipa The Market Segment Master [4]. Proceduru grupisanja korak po korak moguće je sprovesti na način opisan algoritmom datim na narednoj slici.



Slika 1. Postupak ručnog grupisanja mikrosegmenata

Ključne kupovne kategorije koje definišu pravna lica, kao dominirajuće tržište za grupaciju ekspres usluga, omogućavaju njihovo svrstavanje u određeni broj grupa sa istim 3K. Najjedostavnija varijanta na koju se retko može računati je da su u okviru tih grupacija vrednosti i raspored 3K identične. Mnogo verovatnije je da se njihove vrednosti i raspored razlikuju, pa je neophodno novo svrstavanje u okviru koga će osnovni kriterijum za podelu biti 3K sa najvećom vrednošću.



Slika 2. Grupisanje u okviru segmenta pravnih lica

Istraživanje urađeno na uzorku pravnih lica pokazala su da je brzina jedna od 3K usluge kojoj korisnici posvećuju najveću pažnju (60% korisnika). Ova karakteristika će ujedno poslužiti i kao osnovni kriterijum za grupisanje, dok će druge po njihovoj vrednosti omogućiti dodatno razlaganje u okviru određene grupe, ako je ono neophodno. Kako bi se to moglo uraditi, odnosno kako bi praktično izgledalo?

Tabela 1. *Primer načina stvaranja segmenata koji brzinu ocenjuju kao jednu od najbitnijih 3K*

Grupa 1		Grupa 2	
kupovna kategorija	vrednost pripisana kupovnoj kategoriji	kupovna kategorija	vrednost pripisana kupovnoj kategoriji
brzina		brzina	
raspoloživost		raspoloživost	
pouzdanost		jednostavnost	
veličina tržišnog segmenta -		veličina tržišnog segmenta -	
uključeni mikrosegmenti -		uključeni mikrosegmenti -	

Grupa 3	
kupovna kategorija	vrednost pripisana kupovnoj kategoriji
brzina	
raspoloživost	
fleksibilnost	
veličina tržišnog segmenta -	
uključeni mikrosegmenti -	

Osim ovih segmenata pojavljuje se još jedna značajna kategorija koju čine segmenti pravnih lica po čijoj oceni je sigurnost nešto na šta se obraća najveća pažnja.

Tabela 2. *Primer načina stvaranja segmenata koji sigurnost ocenjuju kao jednu od najbitnijih 3K*

Grupa 1		Grupa 2	
kupovna kategorija	vrednost pripisana kupovnoj kategoriji	kupovna kategorija	vrednost pripisana kupovnoj kategoriji
sigurnost		sigurnost	
pouzdanost		brzina	
brzina		jednostavnost	
veličina tržišnog segmenta -		veličina tržišnog segmenta -	
uključeni mikrosegmenti -		uključeni mikrosegmenti -	

Grupisanjem na ovaj način dolazi se do određenog broja segmenata koji mogu, ali i ne moraju biti prihvatljivi. Neki od njih će se odmah izdvojiti kao oni na koje se može računati, neki će biti na granici prihvatanja ili odbijanja, neki će podrazumevati mogućnost dodatnog grupisanja, a neki po svojoj veličini, broju usluga i karakteristikama neće moći da zadovolje osnovne kriterijume ekonomičnosti poslovanja. Segmenti koji ispunjavaju propisane zahteve se odvajaju, a ostali će, ako je to izvodljivo, pretrpeti dodatna pregrupisavanja. Naredni krug je najjednostavnije odraditi na taj način što će se opseg vrednosti koje su pripisane kupovnim kategorijama na koje korisnici obraćaju najveću pažnju, počev prvenstveno od onih na trećem mestu, u okviru negrupisanih mikrosegmenata proširiti tako da u okvir novonastalih vrednosti može ući više manjih mikrosegmenata. To praktično znači da ako je neka od 3K po oceni korisnika u jednom mikrosegmentu imala vrednost 20, u drugom 21, trećem 24, moguće je toj 3K dati ne fiksnu vrednost nego vrednost u rasponu (ovde od 20 do 24) tako da će ona dovesti do spajanja pojedinih mikrosegmenata. Ovakvu proceduru moguće je sprovoditi sve do trenutka do kada se mogu ispoštovati i obezbediti različitost među segmentima koja će potraživati i različite tržišne strategije, homogenost u okviru njih samih, rentabilnost kao posledicu relativnog značaja segmenata, merljivost segmenata u vidu obima potraživanih usluga ili broja korisnika...

Kao što je već rečeno, veličina tržišnih segmenata kao i njihov broj nisu proizvoljne vrednosti. Od novonastalih grupacija neophodno je izdvojiti samo one na kojima je opravdano nastupiti s nekom ponudom, tj. one koje dovode do ekonomičnog poslovanja, njihov broj je primeren ovoj delatnosti i, ujedno, provajder ima mogućnost da svoju organizaciju i funkcionisanje u dogledno vreme prilagodi tim segmentima. Svaku od tih grupacija sada je moguće detaljno opisati karakteristikama njenih činilaca.

3. Stopa zadržavanja korisnika i njen uticaj na segmentaciju tržišta

Klasično poštansko tržište je zasićeno, različiti korisnici koji uglavnom već imaju neko iskustvo mogu se ponašati nedosledno, potražuju različite usluge i promenljiva odredišta, postoji opasnost od supstitucije, jača konkurencija... Sve su to problemi sa kojima se suočavaju provajderi poštanskih usluga. Ipak, ono što sigurno je činjenica da na uspeh u poslovanju bilo koje organizacije direktno utiče stepen satisfakcije korisnika/kupaca. Ako se zna da su zadovoljstvo korisnika i mogućnost njihovog zadržavanja ključna pitanja za provajdere usluga koji pokušavaju da pronađu, zauzmu i zadrže svoje mesto na konkurentskom tržištu, onda je i jasno zbog čega su urađena mnoga istraživanja baš na ovu temu. Poređenjem očekivanih i ponuđenih performansi kvaliteta usluge, odnosno svojstava i obeležja usluge onako kako ih korisnik vidi, ocenjuje se stepen njegove satisfakcije. U zavisnosti od procenjene satisfakcije, korisnici se dele na oduševljene, zadovoljne, nezadovoljne i razočarane. Oduševljeni korisnici ostaju lojalni s tim da se sama lojalnost meri tzv. stopom zadržavanja (u visko razvijenim zemljama ovaj procenat se kreće oko 90%) koja se izračunava na sledeći način:

$$R_z = K_p / K_{p+1} \times 100 \quad (1)$$

gde je:

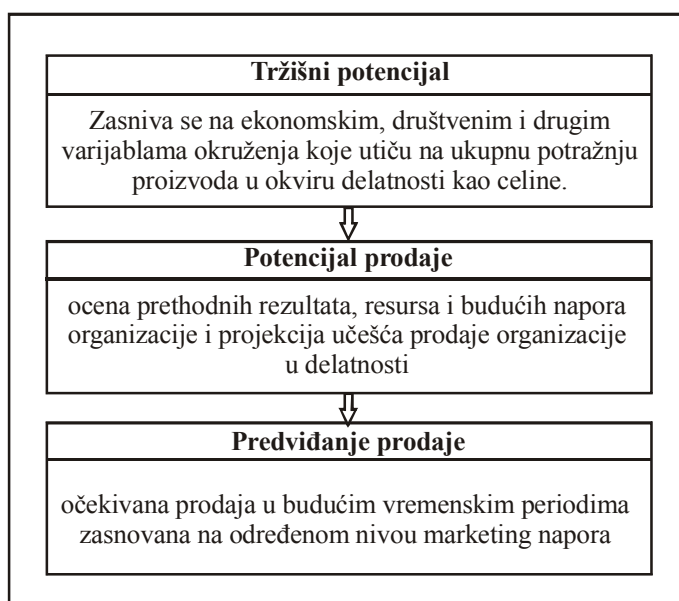
K_p – procenat korisnika koji su kupovali uslugu u prethodnom periodu,

K_{p+1} – procenat korisnika koji kupuje uslugu u posmatranom periodu.

Razočarani korisnici skoro sigurno odlaze, a zadovoljni i nezadovoljni delimično odlaze u zavisnosti od stepena nezadovoljstva, stope tolerancije, konkurentske ponude na tržištu, pozitivnog ili negativnog iskustva iz prethodnog perioda i sl.

U algoritmu koji opisuje postupak ručnog grupisanja mikrosegmenta „korak po korak“ na više mesta se pojavljuje pitanje „*Da li je vrednost grupe po broju korisnika, odnosno obimu pruženih usluga zadovoljavajuća?*“. Grupa ili više grupa čine tržišni segment.

Pozitivan ili negativan odgovor koji se svodi na izbor jedne od dve ponuđene alternative – nastupanje na određenom tržišnom segmentu ili odustajanje od određenog tržišnog segmenta, zasnovan je na proceni tržišnog potencijala, potencijala prodaje,



očekivanog profita, odnosno očekivanog gubitka koji su posledica donete odluke.

Slika 3. Odnos između tržišnog potencijala, potencijala prodaje i predviđanja prodaje [5]

Nakon sprovedene procedure segmentacije tržišta, a pre izbora ciljnih segmenata, provajder usluga mora izmeriti i predvideti veličinu, rast i profitni potencijal svake tržišne mogućnosti. Prognoza poslovanja direktno je povezana sa analizom poslovanja jer svaki proces planiranja budućnosti temelji se na prethodnim događajima.

4. Tržišni potencijal, potencijal prodaje, očekivani profit, tržišno učešće

Tržišni potencijal se definiše kao maksimalna mogućnost prodaje na odrađenom tržištu, odnosno tržišnom segmentu, odnosno kao moguća ukupna količina usluga koju će korisnici kupiti u određenom vremenskom periodu (najčešće godinu dana), uz određene aktivnosti marketinga, a na nivou delatnosti kao celine. Izražava se u novčanim i količinskim jedinicama. Zavisí od niza faktora iz okruženja. Može se odrediti analizom vremen-

skih serija (posebno analizom trenda i analizom ciklusa) i poznavanjem aktualnih privrednih pokazatelja. Tržišni minimum je nivo potražnje bez bilo kakvog ulaganja u stimuliranje potražnje.

O tržišnom potencijalu se može govoriti sa stanovišta celokupnog tržišta na koje je provajder usmeren i čije potrebe zadovoljava, ali, isto tako, i sa stanovišta određenog segmenta, za sve usluge određenog provajdera ili za pojedinačnu uslugu.

Po određivanju tržišnog potencijala u cilju donošenja najpovoljnije odluke, često se istražuju mogućnosti pribavljanja dopunskih informacija koje mogu potvrditi ili negirati neke pretpostavke. Ovakva odluka bi morala prvenstveno da zavisi od informacija dobijenih na osnovu povremenih ili stalnih istraživanja tržišta, troškovne strukture, potencijala prodaje, očekivanog rizika... I u ovom slučaju prednosti načina prikazivanja i mogućnosti poređenja koje su posledica primene geografskog informacionog sistema [6] i ažurnosti iskorišćenih podataka, mogu biti dragocene. Zahvaljujući takvim informacijama moguće je izvršiti:

- procenu očekivanog profita u slučaju nastupa na određenom tržišnom segmentu
- procenu ocene gubitka u slučaju odluke o odustajanju.

U cilju procene očekivanog profita neophodno je odrediti i potencijal prodaje. Prodajni potencijal je najveći procenat tržišnog potencijala koji pojedino preduzeće unutar neke delatnosti očekuje postići za određeni proizvod/uslugu u nekom vremenskom razdoblju. Na prodajni potencijal deluje tržišni potencijal, količina, intenzitet i delotvornost marketinških aktivnosti unutar posmatrane delatnosti u poređenju s konkurentnim. Ukoliko preduzeće troši na adekvatne marketinške aktivnosti više od konkurenata, njegov prodajni potencijal bi tada trebao da bude veći.

Procena prodajnog potencijala ne zavisi samo od prodajnih mogućnosti određenog preduzeća. Naime, veoma je važno i preko potrebno ispunjenje preduslova koji podrazumeva da potencijalni korisnici prepoznaju svoj interes u potražnji određene usluge od određenog provajdera. Obično se na temelju prodajnog potencijala određuje prognoza prodaje. Sledeća veličina koja se uzima u razmatranje je konkretna prodaja i ona označava količinu proizvoda/usluga koju zaista prodaje/pruža neki provajder.

Potencijal prodaje uzima vrednost iz određenog intervala sa nekom verovatnoćom njegove realizacije. Maksimalna i minimalna vrednost potencijala prodaje mogu se utvrditi, ali ono što može da stvori problem i dovede do pogrešne odluke je subjektivnost prilikom određivanja verovatnoće realizovanja određene prodaje. U cilju maksimalnog mogućeg smanjenja greške, potrebno je kontinuirano prikupljati informacije o prodaji na nekom tržišnom segmentu i na osnovu njih vršiti korekciju verovatnoće. Kontinuirano prikupljanje informacija neće dovesti do potpuno tačnih podataka, ali će stvoriti bolji uvid u stalna kretanja i promene stanja u okruženju.

Kada je poznat potencijal prodaje i verovatnoća njegovog dešavanja moguće je za izabranu alternativu utvrditi očekivani profit – OP. Međutim, kao što može računati na određeni profit izborom neke alternative, tako provajder može računati i na neki gubitak u istom tom slučaju.

Ista procedura se može primeniti i za slučaj izbora alternative 2, odnosno varijante koja podrazumeva odustajanje od određenog tržišnog segmenta. Težnja svakog provajdera je da za određeni tržišni segment izabere alternativu koja dovodi do većeg profita, odnosno manjeg gubitka.

Procena tržišnog učešća predstavlja stvaranje slike o stvarnom stanju kome se provajder može nadati a u skladu sa njegovim ciljevima, resursima, stručnosti vodećeg osoblja kao i svojstvima konkurencije. Tržišno učešće r-tog provajdera neke poštanske usluge predstavlja odnos potencijala prodaje i tržišnog potencijala na celom tržištu ili na njegovom posmatranom delu. Podaci o tržišnom učešću se mogu dobiti i kupovinom izveštaja od organizacija za marketing istraživanja. Ovi rezultati mogu dati korisne informacije o obimu prodaje određenih kategorija ili marki proizvoda/usluga. Rezultati nekog provajdera se mogu uporediti sa rezultatima celokupne delatnosti i/ili određenog konkurenta i na osnovu toga zaključiti da li se tržišno učešće povećava ili smanjuje.

5. Zaključak

Poštansko tržište nije homogeno već postoje bitne razlike u strukturi klijenata. Takođe, osim što njihove potrebe u pogledu konfora prilikom obavljanja transakcije iz dana u dan rastu i menjaju se, korisnici svrstani u okviru istog segmenta i ključne kupovne kategorije uglavnom ne doživljavaju identično [7]. Uzimajući u obzir sve relevantne specifičnosti u postupku sprovođenja segmentacije neophodno je primeniti više sušinski različitih kriterijuma kako bi se odredili svi tipovi klijenata i kategorizovale njihove potrebe. Na taj način omogućava se istraživanje koje treba da optimizira odnos između ponude i potražnje ove vrste usluga. Poslednjih godina brzina reagovanja postaje kritična determinanta konkurentnosti. Organizacije sa visokom stopom praćenja promena mogu da računaju na veći udeo na tržištu i dugoročniju profitabilnost.

Bez obzira što javni poštanski operater treba da zadovolji i javni interes u oblasti rezervisanih usluga, njegov maksimalni napor mora biti usmeren na prodaju postojećih, usavršenih ili novih usluga iz područja komercijalnog servisa. Ovaj cilj ne može biti dostignut bez adekvatno prilagođenog sprovođenja procesa segmentacije tržišta. Sve raspoložive informacije, dobijene na različite načine, omogućavaju da se na pouzdaniji način izvrši izbor tržišnog segmenta na kome je opravdano poslovati.

Jednom definisani segmenti, koji pokazuju relativnu homogenost i u nekim karakteristikama i u ponašanju korisnika/potrošača i koji predstavljaju deo ukupnog tržišta jednog prostora u određenom vremenu, nisu stalna kategorija. Usled sve bržih i češćih promena u svim oblastima života dolazi do promena u postavljenim zahtevima i u ponašanju, kao i promena u stanju konkurencije. To je razlog zbog koga je potrebno kontinuirano pratiti sve promene u okruženju i, paralelno sa tim, preispitivati i menjati postojeće segmente u skladu sa izmenjenim pretpostavkama na kojima su zasnovani.

Cilj ovog rada je bio da se definiše jasna procedura stvaranja homogenih grupa koja će kao konačni rezultat imati dostizanje određenog stepena prilagodljivosti tržištu.

Predložena procedura koja podrazumeva primenu novih tehnologija u pojedinim fazama je atraktivna alternativa tradicionalnom procesu segmentacije koji obično pretpostavlja samo jedno rešenje za određeni vremenski period što u slučaju većih promena u uslovima poslovanja može dovesti do pojave gubitaka ili neiskorišćenih mogućnosti. Model je potpuno otvoren za široko područje primene s tim da je za svaku uslugu potrebno po određenoj proceduri definisati odgovarajuće performanse koje korisnici preferiraju. Analiza se sprovodi brže, bolje i jeftinije, a zahvaljujući jednostavnoj metodologije za praćenje povratnih informacija rezultati o uspešnosti odvijanja procesa su brzo vidljivi.

Literatura

- [1] M. McDonald, I. Dunbar, *Market Segmentation*, Elsevier Butterworth – Heinemann, Oxford, 2004.
- [2] B. Grgurović, S. Štrbac, "Formiranje preliminarnog spiska korisnika poštanskih usluga", *PosTel 2008*, XXVI simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju, Saobraćajni fakultet, Beograd, 2008.
- [3] B. Grgurović, S. Štrbac, "Application of geographic information system in market segmentation of postal services", *INFOTEH-JAHORINA* Vol. 8, Ref. E-III-15, p. 585-588. 2009
- [4] www.themarketingprocessco.com/software/marketing/msm.htm
- [5] P. Kotler, *Marketing management*, Prentice Hall Upper Saddle River, N.J., 2000.
- [6] D. Marković, B. Grgurović, S. Štrbac, "The use of spatial data for segmentation of the postal services market", *Technological and Economic Development of Economy*, Acceptable for publishing
- [7] B. Grgurović, S. Štrbac, S. Veličković "Razlozi potražnje na tržištu poštanskih usluga", *PosTel 2009*, XXV simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju, Saobraćajni fakultet, Beograd, 2009.

Abstract: The process of market segmentation can be based upon the available information related to a company. The choice of a market segment itself implies taking into consideration the data obtained through looking for answers to some concrete questions as well, for the purpose of obtaining more reliable results. The paper describes a way of grouping microsegments with the greatest correspondence according to key purchasing categories, which, as the final outcome, results in more adequate choice of the target segment, due to perceiving the service from the perspective of a user.

Keywords: *microsegments, key purchasing categories*

THE PROCEDURE OF CHOOSING A MARKET SEGMENT ON THE BASIS OF KEY PURCHASING CATEGORIES

Biljana Grgurović, Slavica Štrbac