

METODA ANALITIČKO HIJERARHIJSKOG PROCESA U FUNKCIJI POVEĆANJA KVALITETE STRATEŠKOG MARKETINŠKOG PLANIRANJA

Marija Dragičević¹

Sažetak: *Analitički hijerarhijski proces je metoda pogodna za donošenje odluka u svim fazama strateškog planiranja. Cilj rada je ukazati na osnovne karakteristike strateškog planiranja kao i na specifičnosti metode, te mogućnosti njene primjene u pojedinim fazama strateškog planiranja. Ova metoda omogućuje uključivanje više kriterija varijabli odnosno inkorporiranje i objektivnih i subjektivnih činitelja koji utječu na odluke. Mogućnosti primjene u svakoj fazi strateškog planiranja su gotovo neograničene i nedovoljno iskorištene. O korištenju metode u pojedinim fazama strateškog planiranja se kod nas malo pisalo, a to se također i nedovoljno primjenjuje. U radu je ukazano na „alate“ koji se mogu koristiti za donošenje strateških marketinških odluka u odabranim situacijama u navedenim fazama strateškog planiranja. Metodom se može povećati kvaliteta donošenja odluka u svakoj pojedinoj fazi strateškog planiranja.*

Ključne riječi: *strateško planiranje, kvaliteta, analitički hijerarhijski proces, mogućnosti primjene*

1. UVOD

Strateško planiranje kao upravljački proces temelj je opstanka poduzeća na tržištu. Taj proces uključuje utvrđivanje ciljeva poduzeća unutar granica vlastitih raspoloživih resursa, kao i analizu snaga okruženja. Proces strateškog planiranja prolazi kroz tri faze, i to: fazu analize situacije, razvoja strateškog plana i fazu vrednovanja i kontrole. U fazi analize situacija cilj je otkriti zahtjeve potrošača, te prikupiti što više informacija kao što su one o stavovima potrošača, veličini ciljnog tržišta i slično.

U toj fazi potrebno je napraviti analizu i definirati poslovnu situaciju, te utvrditi probleme i razmotriti vlastite mogućnosti. Promjene koje se događaju u okolini vrlo su brze i moraju se uvažavati pri kreiranju marketinških planova. Svaki plan mora biti dovoljno fleksibilan da se prilagodi promjenama u okolini.

¹ Mr. sc. Marija Dragičević, Asistent, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku, E-mail: mdragicevic@unidu.hr

Na temelju svih navedenih elemenata stvaraju se marketinške strategije, a izražavaju plan aktivnosti za postizanje poslovnih ciljeva. Planom se, dakle, određuje marketinška strategija za buduće poslovanje. U njemu se definiraju posebni i realni poslovni ciljevi. U ovoj fazi se isto tako „razrađuje“ opće ciljeve u podciljeve, za svaki element marketinškog spleta. Osim toga, moguće je definirati i alternativnu marketinšku strategiju i programe akcija. Pri tome je marketinška strategija zapravo „velika slika“ svega što će se napraviti u odnosu na ciljni segment, dok marketinški plan predstavlja kronološku razradu strategije.

Koliko je strateško planiranje uspješno pokazuje tek proces implementacije odnosno kontrole, pri čemu se dobije povratna informacija od potrošača. U toj fazi ispituje se kakav je plan u primjeni. Da bi bilo sigurno da će postići marketinške ciljeve poduzeće treba različite metode kontrole, što je posebno važno s obzirom na brze promjene u okruženju.

Analitički hijerarhijski proces može se uspješno koristiti u svim navedenim fazama te se na taj način može povećati kvaliteta strateškog planiranja. Metoda to omogućuje s obzirom na karakteristike, a softverski paket Expert Choice olakšava njeno korištenje. O mogućnosti uporabe metode u pojedinim fazama strateškog planiranja se u domaćoj literaturi malo pisalo. Mogućnosti primjene metode u svim fazama su vrlo velike i nedovoljno iskorištene.

Strateške odluke vezane su za kvalitativne i kvantitativne ciljeve, a ova metoda se koristi upravo kvalitativnim i kvantitativnim izrazom, te omogućuje uključivanje više kriterija i više varijabli. Kvalitativni ciljevi su oni ciljevi koje se želi postići a ne može ih se prikazati pomoću parametara, varijabli i jednadžbi ili nejednadžbi (primjerice zadovoljstvo potrošača). Kvantitativne ciljeve može se izraziti jednadžbama ili nejednadžbama sa parametrima i varijablama odnosno može ih se mjeriti određenim veličinama. Menadžeri žele postići više ciljeva istodobno, pa stoga donošenje strateških marketinških odluka predstavlja vrlo složen proces. Klasične metode operacijskih istraživanja nisu u tome dale zadovoljavajuće rezultate i do sada nema velike primjene tih metoda.

U radu je ukazano upravo na mogućnosti primjene ove metode u svim fazama strateškog planiranja. Budući da strateško planiranje uključuje planiranje velikog broja elemenata izdvojeni su samo neki segmenti u svakoj pojedinoj fazi. Dakako, mogućnosti primjene modela su daleko veće, te obuhvaćaju niz dodatnih situacija na koje u ovom radu nije ukazano.

2. METODA ANALITIČKO HIJERARHIJSKOG PROCESA

Analitički hijerarhijski proces je kvantitativna metoda za pripremu donošenja odluka koju je razvio Thomas Saaty na Wharton School of Business, a pogodna je upravo za marketing odlučivanje. Softverski paket koji je razvijen za tu metodu olakšava njeno korištenje.² To je metoda koja omogućuje uključivanje kvalitativnih i kvantitativnih ciljeva i čimbenika s mogućnošću utvrđivanja hijerarhije ciljeva. Donositelj ili skupina za donošenje

² Pavlović, I., Markić, B., Analitičko hijerarhijski proces u marketing odlučivanju, *Ekonomika misao i praksa*, vol. V, broj 1, FTVT, Dubrovnik, 1996., str. 153.

odluka na temelju toga može izabrati alternativno rješenje koje smatra najpovoljnijim. Ova metoda je pogodna za donošenje odluka u svim fazama strateškog planiranja.

2.1. Osnovne karakteristike metode

Pri odlučivanju menadžer se bazira na informacijama koje ima i na vlastitom iskustvu stečenom dugogodišnjim radom pri donošenju odluka. Složenost odlučivanja može biti u tome što za donošenje složenih odluka mora uzeti u obzir veliki broj činitelja o kojima te odluke ovise, tj. koji utječu na određeni ishod odluke. Vrlo je bitno točno procijeniti važnost činitelja i odabrati one činitelje koji nas mogu odvesti do najboljeg mogućeg rješenja.

AHP je intuitivna metoda koja se vrlo lako koristi za donošenje i analizu odluka. Ako bi okarakterizirali model sa tri riječi, one bi bile: analitički, hijerarhijski i proces.³ Pridjev 'analitički' označava da se ova metoda koristi brojkama, 'hijerarhijski' da model AHP struktura probleme na određene nivoe odnosno da postavlja ciljeve, kriterije, podkriterije, alternative, a riječ 'proces' označava da se problematika rješava u određenom kontinuitetu.

Donositelj odluke pri tome se koristi kvalitativnim izrazom da bi se definirao određeni problem i ukazalo na povezanost među činiteljima, ali također se koristi i kvantitativnim izrazom da bi se ukazalo na jačinu veze. Kriteriji su odabrani u ovisnosti o prioritetima značajnim za donosioca odluka. Različite alternative vezane su u odnosu na kriterije i potrebno je odabrati najbolju, što je i cilj modela. Svi kriteriji i alternative imaju hijerarhijsku strukturu. Pri tome se prvo određuju zahtjevi sustava - što se mora napraviti, zatim se odabiru alternative koje udovoljavaju zahtjevima. Treće je određivanje prioriteta, pa konačno odabir najbolje alternative. Alternative koje se uključuju ovise o cilju koji je na umu.

Kod donosioca odluke mora biti isključena ili potisnuta intuicija. Možda je najkreativniji dio posla odlučiti se za činitelje koji su važni za donošenje odluke. Kod analitičkog hijerarhijskog procesa činitelji se postavljaju u hijerarhijsku strukturu polazeći pri tome od općeg cilja, kriterija, podkriterija i alternativa.⁴

Matematičke osnove modela su jednostavne. Tehnika rada metodom analitičko hijerarhijskog procesa temelji se na karakterističnim vrijednostima i karakterističnim vektorima.⁵

Analitički hijerarhijski proces je, dakle, teorija koja se bavi rješavanjem kompleksnih tehničkih, ekonomskih i sociopolitičkih problema. T. Saaty navodi situacije u kojima se može koristiti AHP:⁶

1. osobne odluke – kupovina automobila, odabir kućanskih aparata, odabir snježne radijalne gume, odabir kućnog kompjutera, odabir zvanja, postajanje doktorom znanosti,

³ Golden, L. B., Wasil, A. E., Harker, T. P., *The Analyse Hierarchy Process*, Springer Verlag Berlin, Heidenberg, 1989., str. 13.

⁴ Saaty, T., How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process, *European Journal of Operational Research*, No. 48, 1990., str. 9.

⁵ O tome više vidi: Pavlović, I., Markić, B., *Analitičko hijerarhijski proces u marketing odlučivanju*, *Ekonomska misao i praksa*, vol. V, broj 1, FTVT, Dubrovnik, 1996., str. 159-161.

⁶ Prema: Saaty, T., Vargas, L., *The Logic of priorities*, Kluwer, Nijhoff Publishing, 1982., str. 275.

odabir najbolje investicije, odabir bračnog partnera, odlučivanje o broju potomaka, odabir škole, odabir mjesta stanovanja, kupnja kuće;

2. socio-psihološko područje – procjena roditeljskog utjecaja na opću psihološku dobrobit, predviđanje broja djece prosječne obitelji;

3. u poslovanju poduzeća – kupnja uretanske opreme, kupnja opreme za poljodjelstvo, kupnja ili uzimanje opreme na *leasing*, odabir menadžerske pozicije;

4. neprofitabilne agencije – procjenjivanje koristi od prelaženje rijeke, razvijanje istraživačkih programa, razvijanje istraživačkih instituta, odlučivanje o kapacitetu luke;

5. javno politička pitanja – odabir ambalaže za piće, prosuđivanje vrijednosti sustava za skladištenje energije, više obrazovanje, razvrstavanje sredstava za korigiranje ponašanja maloljetnika, klizno radno vrijeme za očuvanje energije, vjerojatnoća tehničkih inovacija s obzirom na oblike korporacijske kontrole, analiziranje školskih konflikata, sukob interesa u zdravstvenoj administraciji, planiranje u čeličnoj industriji, odabir regionalnih projekata, odabir mjesta za turbine s unutarnjim sagorijevanjem, raspored sredstava za istraživanje i razvoj u bankama, marketinške odluke o proizvodu, financijske odluke, procjena postupka razdiobe, retrogradni proces planiranja;

6. internacionalni kontekst – ekonomska strategija za nerazvijene zemlje, vađenje minerala;

7. procjena/predviđanje – odabir muzičkih grupa, predviđanje ishoda izbora.

2.2. Dekompozicija problema u hijerarhijski odnos

Glavna prednost metode AHP je mogućnost da se uključi više kriterija varijabli odnosno da se inkorporiraju i objektivni i subjektivni činitelji koji utječu na odluku.

Prvi korak u razradi modela je hijerarhijski raščlaniti problem. Izbor hijerarhijske strukture ovisi o složenosti problema, a uključuje:

- cilj, kriterij, alternative,
- cilj, kriterij, potkriterij, alternative,
- cilj, scenarij, kriterij (potkriterij), alternative,
- cilj, činitelji, kriteriji (potkriterij), alternative,
- cilj, . . . , potkriterij, nizovi intenziteta, (mnogo alternativa),
- cilj, . . . , grupe alternativa, alternative (više od nekoliko, manje od mnogo).

Obično se počinje s jednostavnom strukturom koja se sastoji od ciljeva, kriterija i alternativa, što čini osnovnu strukturu analitičkog hijerarhijskog procesa. Cilj je postavljen u samom problemu tj., određivanjem problema istodobno se određuje i cilj. Sve drugo je strukturirano tako da vodi ostvarenju tog cilja.⁷ Kriteriji omogućuju da se odabere najbolja alternativa. Osim kriterija mogu se uvesti i potkriteriji a oni dozvoljavaju detaljnije specificiranje u modelu. Uključujući potkriterije može se bolje opisati kriterij i pojasniti ciljeve. Uvođenje potkriterija također može poboljšati vjerodostojnost i preciznost u

⁷ Pavlović, I., Markić, B., Analitičko hijerarhijski proces u marketing odlučivanju, *Ekonomski misao i praksa*, vol. V, broj 1, FTVT, Dubrovnik, 1996., str. 155.

odabiru alternativa koje se uključuju u izbor. Alternative su različite mogućnosti izbora pri odlučivanju. Kod utvrđivanja alternativa potrebno je:

1. napraviti listu alternativa,
2. pročistiti listu izostavljajući nevažne alternative,
3. pripremiti konačnu listu alternativa.

Neki eksperti smatraju da odabir alternative treba uslijediti nakon utvrđivanja kriterija.⁸ To omogućuje odbacivanje one alternative koja ne udovoljava kriterijima. Međutim, često je lakše prvo odrediti alternative pa onda kriterije. Scenarij se nalazi između cilja i kriterija, a važan je kada odabir kriterija i alternativa može ovisiti o budućim kretanjima koja je često teško predvidjeti. Može uključiti razne tehnike prognoziranja, kao što su regresijska analiza i sl. Činitelji su osobe koje odlučuju. U većini organizacija odluke se donose kolektivno, odnosno u grupi.

2.3. Matrica procjene parova alternativa i kriterija, skala uspoređivanja parova

Uspoređivanje modelom analitičkog hijerarhijskog procesa vrši se na način da se uspoređuje svaka alternativa prema svakoj u parovima. Pri tome se koristi skala uspoređivanja parova za AHP.

Postoji više načina uspoređivanja, a široko je prihvaćeno uspoređivanje ljestvicom s devet mogućnosti rangiranja (tablica 1).

Tablica 1: Skala uspoređivanja parova za AHP

Verbalna procjena	Numerička procjena
izuzetno dajemo prednost	9
Vrlo jako do izuzetno	8
Vrlo jako dajemo prednost	7
Jako do vrlo jako	6
Jako dajemo prednost	5
Umjereno do jako	4
Umjereno dajemo prednost	3
Jednako do umjereno	2
Jednako dajemo prednost	1

Izvor: F.R. Dyer - E. Forman, *An Analytic Approach to Marketing Decision*, Prentice Hall, Englewood, New Jersey, 1991., str. 91.

Uspoređivanje se može vršiti verbalno i numerički, a intenzitet prednosti ovisi o donositelju odluke i njegovoj mogućnosti procjene.

⁸ Turban, E., *Decision Support and Expert Systems*, Managerial Perspectives, New York, MacMillan, 1998., str. 45.

Svaku od odabranih alternativa uspoređivat će se sa drugom po svim odabranim kriterijima. Primjerice, ako se promatra alternativu 1 prema drugim alternativama, po odabranom kriteriju, dobivene brojeve može se označiti sa a_{1j} , $j = 2, 3, \dots, n$, budući da postoji n mogućnosti. Element a_{1k} označava datu prednost alternative 1 prema alternativu koju smo označili sa k .

Ako je prednost alternative k prema alternativu 1 jednaka a_{k1} onda je i prednost alternative 1 prema alternativu k jednaka recipročnoj vrijednosti $a_{1k} = 1/a_{k1}$. Ako se prihvati da je svaka alternativa u prednosti jednaka samoj sebi, onda se dobiju brojevi a_{ii} koji su jednaki jedinici za svako i , tj. $a_{ii} = 1$ za svako i .⁹

Na ovaj način dobiju se elementi a_{ij} matrice koja se naziva matrica uspoređivanja parova alternativa.

Kao što je važno međusobno uspoređivati različita alternativna rješenja, također je važno da donositelj odluke izvrši i usporedbu kriterija koje uključuje u izbor. Tehnika rada pri formiranju matrice uspoređivanja parova za kriterije identična je onoj kod formiranja matrice procjene parova alternativa.

Navedene matrice čine temelj za donošenje odluka analitičkim hijerarhijskim procesom.

2.4. Određivanje koeficijenta prioriteta i konstrukcija općeg prioriteta

Koristeći se matricom uspoređivanja parova alternativa uz nekoliko matematičkih koraka dolazi se do vektora prioriteta za pojedine alternative.

Prvi stupac se normira na način da se zbroje svi elementi stupca i s dobivenim brojem podijeli svaki pojedini element u stupcu i na taj način dolazi se do izraza:

$$a'k_1 = a_{k1} / (a_{11} + a_{21} + \dots + a_{n1})$$

Na taj način se normiraju svi ostali stupci i dobiva matrica s elementima $a'ij$.

Sljedeći korak je transformiranje matrice u vektor v s komponentama (v_1, v_2, \dots, v_n) koje se dobiju kao zbroj svih elemenata odgovarajućeg retka podijeljenog s brojem n , odnosno:

$$V_k = (a'_{k1} + a'_{k2} + \dots + a'_{kn}) / n$$

što predstavlja prioritete od 1 do n .¹⁰

Vrijednosti koeficijenta nalaze se između 0 i 1, a veća vrijednost koeficijenta označava veći prioritet pojedine alternative.

Pri istom postupku koji je opisan kod izračunavanja prioriteta alternativa može se dobiti prioritete za svaki kriterij. Dakle, potrebno je zbrojiti sve elemente u stupcu matrice

⁹ Prema: Pavlović, I., Markić, B., Analitičko hijerarhijski proces u marketing odlučivanju, *Ekonomika misao i praksa*, vol. V, broj 1, FTVT, Dubrovnik, 1996., str. 158.

¹⁰ Prema: Pavlović, I., Markić, B., Analitičko hijerarhijski proces u marketing odlučivanju, *Ekonomika misao i praksa*, vol. V, broj 1, FTVT, Dubrovnik, 1996., str.162.

kriterija odnosno izvršiti normiranje stupaca u matrici, a zatim zbrojiti retke i podijeliti s brojem kriterija. Na taj način dobije se matrica normiranih stupaca, odnosno vektor prioriteta kriterija kojega se može označiti sa k .

$$k = \begin{pmatrix} k_1 \\ k_2 \\ k_3 \\ \vdots \\ k_m \end{pmatrix}$$

Koristeći se izračunatim vektorima prioriteta za pojedine alternative i kriterije, formira se vektor koji sadrži koeficijente ukupnih prioriteta alternativa, a označava ga se sa p .

$$p = k_1 \cdot v_1 + k_2 \cdot v_2 + k_3 \cdot v_3 + \dots + k_m \cdot v_m$$

Koristeći se izračunatim vektorima prioriteta za pojedine alternative i kriterije, formira se vektor koji sadrži koeficijente ukupnih prioriteta alternativa, a označava ga se sa p .

Elementi vektora p su koeficijenti ukupnih prioriteta alternativa, pri čemu je p_1 koeficijent ukupnog prioriteta prve alternative, p_2 koeficijent ukupnog prioriteta druge alternative, do p_n koji predstavlja koeficijent ukupnog prioriteta n -te alternative. Iz navedenog, za poduzeće je najbolja ona alternativa koja ima najveći koeficijent. Za navedeni model može se napraviti analiza osjetljivosti i analiza konzistentnosti.

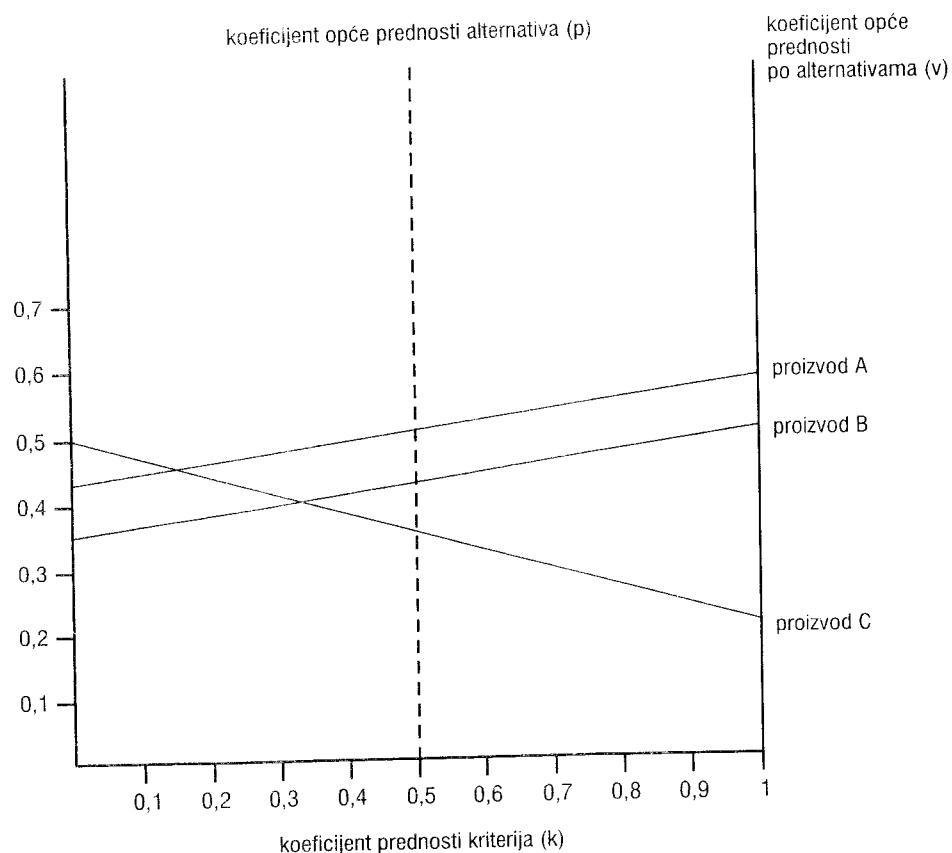
2.5. Analiza osjetljivosti i analiza konzistentnosti modela

Na slici 1. prikazani su pojedini kriteriji, odnosno dati su koeficijenti prednosti za određene kriterije kao i ukupni koeficijenti prednosti. Analiza osjetljivosti provodi se pomoću grafičkog prikaza, koji prikazuje na koji se način nanose pojedini koeficijenti na osi.

Na osi grafikona, dakle, nanosi se skala od 0 do 1 s pododjelima 0,1. U točki 0 i točki 1 podiže se okomica, te se i na njih nanosi skala (ista kao na osi x). Na osi x , odnosno apscisi, označava se koeficijent prednosti promatranog kriterija (npr. kriterij lokacija) u odnosu na druge kriterije. Ovi podatci očitavaju se iz vektora kriterija - k .

U toj točki podiže se okomica na koju se nanose koeficijenti, odnosno konačne prednosti alternativa (podaci se nalaze u vektoru p). Na okomicu u točki 1 nanosi se koeficijent prednosti alternativa u odnosu na promatrani kriterij (vrijednosti se nalaze u vektorima v_1, v_2, \dots itd.). Kada su se nanijele vrijednosti koeficijenata spajaju se točke na okomicu podignutu u točki 1 i okomicu podignutu na osi x za svaku pojedinu alternativu. Spajanjem točaka dobije se onoliko pravaca koliko ima alternativa.

Slika 1: Analiza osjetljivosti



Graf se analizira na način da se promatra što se događa ako se okomica podignuta na osi x pomiče lijevo odnosno desno s prednostima alternativa po promatranom kriteriju. Na taj način povećava se, tj. smanjuje postotak značaja određenog kriterija pomicanjem okomice desno odnosno lijevo što povećava, odnosno smanjuje prednost pojedine alternative po tom kriteriju ili povećava postotak značaja određenog kriterija pomicanjem okomice obrnuto. Također, može se vidjeti što se događa s općom prednosti alternative ako se umanjuje značaj određenog kriterija ili obrnuto.

Konzistentnost je važna jer je važno da se odluke temelje na prosuđivanju koje nije konzistentno. Nekonzistentnost može biti rezultat pogrešnog poimanja hijerarhije, nedostatka informacija, pogrešnog razmišljanja ili pogreške u pisanju. Odnos između konzistentnosti i točnosti navodi na razmišljanje. Točno prosuđivanje je potpuno konzistentno, ali konzistentno prosuđivanje ne mora biti točno. Prema tome konzistentnost je potrebna, ali ne dostatna za dobre odluke.¹¹ Savršena konzistentnost se vrlo rijetko događa u stvarnoj životnoj situaciji. Ona ne mora uopće pokazivati objektivno stanje. Važno je koliko se nekonzistentnost može prihvatiti odnosno tolerirati u odabiru prioriteta.

Vrijednost koeficijenta konzistentnosti koja iznosi 0,10 i manje je prihvatljiva. U tom slučaju smatra se da se pri procjenjivanju bilo konzistentno. U protivnom, potrebno je ispitati i pokušati utvrditi mogući uzrok nekonzistentnosti. Logično je nastaviti tražiti uzroke nekonzistentnosti sve dok izračunata vrijednost ne udovoljava navedenoj vrijednosti od 0,10 i manje.

3. STRATEGIJSKO MARKETINŠKO PLANIRANJE

U uvjetima sve veće konkurencije, poduzeća koja žele stvoriti i učvrstiti svoje pozicije na tržištima moraju provoditi strateško marketinško planiranje. To je upravljački proces kojim se razvija i održava životna sposobnost ciljeva i sredstava poduzeća u odnosu prema mogućnostima okoline.¹² Proces strateškog planiranja zasniva se na utvrđivanju ukupnih ciljeva poduzeća unutar granica mogućnosti i raspoloživih resursa. Osim toga, cjelokupno planiranje mora uključiti i analizu okruženja. Snage okruženja mogu postaviti ograničenja i utjecati na opće ciljeve te resurse koji su potrebni poduzeću. One utječu na razvoj strategije i putem utjecaja na potrebe i želje potrošača kao i na odluke vezane za marketinški splet (konkurencija znatno utječe na odluke iz područja marketinškog spleta i sl.). Rezultat procesa planiranja je dugoročna marketinška strategija odnosno strateški marketinški plan na kojem se temelji rentabilna budućnost poduzeća. Strateško planiranje prolazi kroz tri faze:¹³

1. analizu situacije,
2. planiranje marketinške strategije,
3. primjenu i kontrolu.

3.1. Analiza situacije kao faza strateškog planiranja

Osnovni cilj analize situacije je otkriti zahtjeve potrošača i prikupiti što više informacija. Marketinško istraživanje pomaže pri prikupljanju informacija koje su vrlo važne za poslovanje (kao što su informacije o stavovima potrošača, veličini ciljnog tržišta i sl.). Poduzeće mora imati informacije o pogodnostima i prijetnjama okoline pri donošenju marketinških odluka. Promjene koje se događaju u okolini vrlo su brze i moraju se uvažavati pri kreiranju marketinških planova. Svaki plan mora biti dovoljno fleksibilan da se prilagodi promjenama u okolini.

¹¹ Prema: Dyer, R., Forman, E., *Analytic Approach to Marketing Decision*, Prentice Hall, Englewood, New Jersey, 1991., str. 93. Više o analizi konzistentnosti vidi u: Pavlović, I., Markić, B., Analitičko hijerarhijski proces u marketing odlučivanju, *Ekonomska misao i praksa*, vol. V, broj 1, FTVT, Dubrovnik, 1996., str.162-163. i 170-171.

¹² Prema: Kotler, P., *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, str. 43.

¹³ Prema: Dyer, R., Forman, E., *Analytic Approach to Marketing Decision*, Prentice Hall, Englewood, New Jersey, 1991., str.205.

Nikad nije moguće predvidjeti budućnost sa sigurnošću s obzirom da se okolnosti stalno mijenjaju. Stoga se može ukazati potreba da poduzeće promijeni strategiju i postavi novi cilj u skladu s promijenjenim okolnostima. Uloga kontrole je da se dobije povratna informacija o provođenju strateškog plana.¹⁴ Stoga za analizu i definiranje poslovne situacije treba uključiti informacije koje se odnose na sljedeće:¹⁵

I. ANALIZA I DEFINIRANJE POSLOVNE SITUACIJE

1. Obujam tržišta
2. Povijest prodaje
3. Marketinški potencijal
4. Distribucijski kanali (kod analize distribucijskih kanala potrebno je: utvrditi glavne kanale i povijest prodaje za svaki pojedini kanal; utvrditi kupovne navike i stavove prema kanalima; utvrditi prodajnu politiku i praksu)
5. Poznavanje kupaca ili krajnjih potrošača (pod ovim se misli na spoznaju o: načinu donošenja odluke o kupnji te na segmentaciju tržišta prema zanimanju, godinama, geografskom kriteriju i sl., te analizi stavova potrošača o proizvodu ili usluzi, kvaliteti, cijeni itd. te kupovnim navikama ili navikama korištenja koje utječu na stavove)
6. Povijest oglašavanja, razvoj medija, procjena uspješnosti
7. Publicitet i drugi obrazovni utjecaji

Osim toga, u fazi analize situacije potrebno je utvrditi problem i razmotriti mogućnosti koje se pružaju poduzeću. To znači spoznati sljedeće:

II. UTVRĐIVANJE PROBLEMA I MOGUĆNOSTI

1. Koji su glavni problemi koji usporavaju rast u poduzeću?
2. Koje se od navedenih mogućnosti mogu iskoristiti za:
 - prevladavanje problema?
 - modificiranje, unapređenje ili uvođenje novih proizvoda?
 - uključivanje većeg broja kupaca na istom tržištu ili ulazak na nova tržišta?
 - povećanje efikasnosti u poslovanju?

Analizom situacije procjenjujemo moguću potražnju i čimbenike okruženja. Osim toga, hotelsko poduzeće mora analizirati vlastite izvore kojima raspolaže kao i ograničenja i poteškoće koje se pri tome mogu pojaviti. Dobivene informacije pomažu u procjeni alternativnog ciljnog tržišta i marketinškim programima. AHP odnosno Expert Choice koji uključuju analizu za i protiv, mogu pomoći u odabiru dobro razrađenog i razumnog marketinškog plana.

¹⁴ Teare, R., Olsen, M., *International Hospitality management, Corporate Strategy in Practice*, John Wiley & Sons, Inc. New York, Pitman Publishing, 1992., str. 97.

¹⁵ Hopkins, D.S., *The Short Term Marketing Plan*, New York: The Conference Board, 1972., str. 24 - 25.; prema: Dyer, R., Forman, E., *Analytic Approach to Marketing Decision*, Prentice Hall, Englewood, New Jersey, 1991., str. 206.

3.2. Razvoj strateškog plana

Marketinške strategije stvaraju se u procesu marketinškog planiranja a izražavaju plan aktivnosti za postizanje poslovnih ciljeva. Marketing planiranje ne zahtijeva samo planiranje općih strategija za ostvarenje marketinških ciljeva nego i usklađivanje taktika koje obuhvaća svaka varijabla marketinškog spleta.¹⁶

Prije planiranja odnosno razvoja marketinškog plana potrebno je uvidjeti:¹⁷

- tko će kupiti proizvod (ciljno tržište)
- o kakvom je proizvodu riječ
- koliko će se kupovati (prognoza prodaje)
- na koji će se način kupci obavijestiti o onome što prodajemo (promocijski splet)
- gdje mogu kupiti proizvod
- koliko će biti spremni platiti za proizvod (politika cijene).

Planom se određuje marketinška strategija za buduće poslovanje. Osnovni elementi svakog plana su:

- ciljevi
- ciljna tržišta
- marketinški splet (proizvod, cijena, distribucija i promocija).

Dobar plan dat će odgovore na sva važna pitanja i poslužiti kao putokaz u marketinškim naporima. Planiranje marketinške strategije podrazumijeva sljedeće:¹⁸

III. DEFINIRANJE POSEBNIH I REALNIH POSLOVNIH CILJEVA

1. Pretpostavke koje se odnose na buduće uvjete i to: nivo ekonomske aktivnosti; nivo granske aktivnosti; promjene potreba potrošača; promjene distribucijskih kanala; promjene koje ne možemo predvidjeti (povećani troškovi itd.)
2. Osnovni marketinški ciljevi - utvrđivanje namjera i ciljeva (Potrebno je razmotriti što se želi postići i na koji način. Primjerice, planirani obujam prodaje - količinski ili vrijednosno, udio na tržištu, profitiranje - analiza dobiti, ROI, itd. Ciljeve treba postaviti u odnosu na tržišni segment i vremenski period u kojem će se ostvarivati).
3. Razrada opće strategije kojom će se postići osnovni ciljevi (raspored prodaje u cilju povećanja prodaje i sl.).
4. Funkcionalni ciljevi odnosno ciljevi koji se odnose na marketinški splet, što podrazumijeva: promocijske ciljeve; promjene proizvoda; kontrolu rashoda; ljudski čimbenik; obrazovanje i usavršavanje kadrova; ciljeve koji se odnose na istraživanje tržišta.

¹⁶ Prema: Kotler, P., *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, str.69.

¹⁷ Prema: Dyer, R., Forman, E., *Analytic Approach to Marketing Decision*, Prentice Hall, Englewood, New Jersey, 1991., str. 207.

¹⁸ Hopkins, D.S., *The Short-Term Marketing Plan*, New York: The Conference Board, 1972., str. 24 - 25.; Prema: Dyer, R., Forman, E., *Analytic Approach to Marketing Decision*, Prentice Hall, Englewood, New Jersey, 1991., str. 207 - 208.

IV. DEFINIRANJE ALTERNATIVNE MARKETINŠKE STRATEGIJE I PROGRAMI AKCIJA

1. Određuju se potrebne mjere za postizanje prije navedenih ciljeva koji se odnose na odluke o marketinškom spletu, prioritetima i vremenskom periodu planiranja. Može se ukazati potreba za formiranjem alternativnih programa za svaki tržišni segment.
2. Popis i definiranje ciljnog segmenta (koristeći demografske, psihološke čimbenike i sl.).
3. Donose se odluke o alternativnim rješenjima za svaki element marketinškog spleta, odnosno:
 - 3.1. odluke o proizvodima, što uključuje: razvoj novog proizvoda; promjene postojećeg proizvoda; povlačenje iz linije ili uvođenje u liniju proizvoda; pozicioniranje proizvoda; marku proizvoda;
 - 3.2. odluke o prodaji koje se odnose na: intenzitet prodaje; višestruke kanale prodaje; vrstu trgovca na veliko ili trgovca na malo; stupanj otvorenosti kanala;
 - 3.3. odluke o promociji, odnosno: osobnoj prodaji, oglašavanju i sl.; zaštitnom znaku; financiranju; poruci; mediju;
 - 3.4. odluke o cijeni, što uključuje: visinu cijene; diferencijaciju cijene (u odnosu na geografsko područje i sl.); maržu; administrativno donošenje cijena; cjenovno vodstvo;
4. odluka (procjena alternativa, selekcioniranje planova akcije i postupno izvršavanje donesene odluke).

U ovom dijelu "razrađuju" se opći ciljevi u podciljeve za svaki element marketinškog spleta. Utvrđuje se povezanost između ciljeva i vremenski period u kojem će se ciljevi i podciljevi ostvariti. Osim toga, moguće je definirati alternativnu marketinšku strategiju na sljedeći način.

Marketinški menadžeri, prema tome, planiraju strategije te pojedine i konačno sveukupne marketinške programe. Pri tome je marketinška strategija zapravo "velika slika" svega onoga što će se napraviti u odnosu na ciljni segment, dok marketinški plan zapravo predstavlja kronološku razradu strategije.¹⁹

Strateško planiranje je vrlo kreativan proces, ali istovremeno i vrlo logičan s obzirom da se sve marketinške aktivnosti moraju temeljiti na udovoljavanju potreba određenog tržišnog segmenta. Koliko je to uspješno pokazuje tek proces implementacije odnosno marketinške kontrole, pri čemu se dobija povratna informacija od potrošača.

3.3. Vrednovanje i kontrola kao faza strateškog planiranja

Posljednja faza u procesu upravljanja marketingom je vrednovanje i kontrola marketinškog plana. U toj fazi se ispituje kakav je plan u primjeni. Za izvršenje marketinškog plana odgovorne su različite poslovne jedinice a posebnu ulogu imaju direktori marketinga koji se povremeno sastaju s djelatnicima da bi preispitali njihov rad, upozorili na slabosti

¹⁹ Prema: McCarthy, Y. E., Perrault, W. D., *Basic Marketing, A Global Managerial Approach*, Eleventh Edition, Richard D. Irwin, United States, 1993., str. 578.

i predložili kako da se one uklone. Kod primjene marketing planova moguća su mnoga iznenađenja. Da bi bilo sigurno da će postići marketinške ciljeve, poduzeće treba različite metode kontrole. To je posebno važno s obzirom na brze promjene u marketinškoj okolini. Pomoću kontrole poduzeće se prilagođava mikro i makro-okolini uzimajući u obzir sve čimbenike u razvijanju strategije i pozicioniranju djelotvorne ponude ciljnom tržištu.²⁰ Za donošenje efektivnih odluka u ovoj fazi ne koriste se samo informacije do kojih se došlo marketinškim istraživanjima i promatranjem okoline, već i subjektivne procjene utemeljene na iskustvu donosioca odluka, intuicija i osjećaj o kretanju neke pojave. Faza vrednovanja i kontrole obuhvaća sljedeće:²¹

V. POSTUPCI KONTROLE I PREGLEDA

1. Određivanje povratnih informacija koje su potrebne
2. Izvještaji i postupak vrednovanja
3. Određivanje podataka za potpunu reviziju
4. Način na koji će se nadzirati ostvarenje plana

Analitički hijerarhijski proces može se koristiti i u ovoj fazi kako bi se olakšalo i donošenje odluke. Na taj način može se kontrolirati:

1. istraživanje tržišta,
2. dobavljače,
3. metodologiju predviđanja,
4. distribucijske kanale,
5. efikasnost medija,
6. prodajnu silu itd.,
7. postizanje marketinških ciljeva.

Analizom rezultata menadžeri mogu otkriti problematično područje.

4. ANALITIČKO HIJERARHIJSKI PROCES U STRATEŠKOM PLANIRANJU

4.1. Primjena AHP u fazi analize situacije

Analiza situacije je kamen temeljac na kojem se gradi marketinški plan. S obzirom na to se prikupljaju važne informacije u namjeri da se utvrde mogućnosti i prijetnje koje postoje na tržištu. Za analizu situacije važni su:

1. informacije o tržištu (tekuća i buduća potražnja, potrošačke potrebe, tržišni segment i ponašanje potrošača),
2. analiza okruženja,
3. analiza djelatnosti i konkurencije,

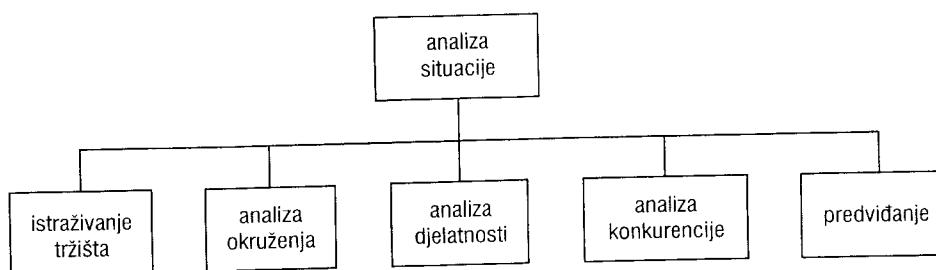
²⁰ Kotler, P., Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, str.72.

²¹ Hopkins, D. S., The Short-Term Marketing Plan, New York: The Conference Board, 1972., str. 24 - 25.; Prema: Dyer, R., Forman, E., *Analytic Approach to Marketing Decision*, Prentice Hall, Englewood, New Jersey, 1991.

4. predviđanje mogućih promjena u potražnji, ponašanju potrošača, čimbenicima okoline, djelatnosti i konkurenciji,
5. proizvodi i usluge koje nudi konkurent

Shodno tome, sljedeća slika prikazuje čimbenike analize situacije:

Slika 2: Čimbenici analize situacije



Kako je vidljivo jedan od čimbenika analize situacije je marketinško istraživanje. To je plansko i sustavno prikupljanje, analiziranje i objašnjavanje informacija i podataka koji bi trebali olakšati i unaprijediti proces donošenja odluka. Pod informacijom ili podatkom podrazumijevamo obavijest koja je usmjerena prema nekom cilju.²² Marketinške informacije su obavijesti koje su izdvojene iz neke stvarnosti koju istražujemo, a njihovi izvori mogu biti različiti. Poduzeće može koristiti informacije koje već postoje u samom poduzeću ili van njega, kao što su podaci o prodaji ili različiti poslovni izvještaji i sl. a isto tako može koristiti informacije do kojih dolazi direktno, istraživanjem određenih pojava. Ovisno o tome govori se o primarnim odnosno sekundarnim informacijama.

Primarne informacije su one koje nastaju direktnim istraživanjem, dok sekundarne informacije nastaju na temelju obrade primarnih informacija. Poduzeća se uobičajeno koriste i primarnim i sekundarnim informacijama pri donošenju odluka. U odabiru izvora informacija može pomoći analitički hijerarhijski proces.

Model omogućuje odabir između tri različite mogućnosti koje uključuju angažman stručnjaka:

- istraživanje u poduzeću,
- istraživanje izvan poduzeća,
- kombinirano.

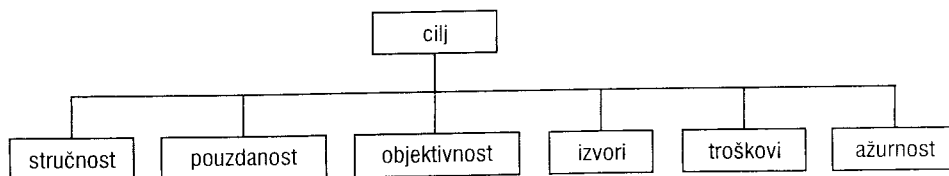
Korištenje modela uključuje sljedeće aktivnosti:

- određivanje kriterija,
- vrednovanje alternativa,
- utvrđivanje prioriteta.

²² Maderić, D., Rocco, E. M., *Marketing*, Školska knjiga, Zagreb, 1996., str. 56.

Analitičkim hijerarhijskim procesom moguće je odlučiti hoće li će se istraživanje provesti vlastitim snagama ili će se koristiti usluga osobe ili poduzeća iz vani, ali i napraviti odabir između više osoba ili poduzeća koji su vanjski servis pri prikupljanju informacija. Što struktura EC modela uključuje dano je na slici 3.²³

Slika 3: Expert Choice model za strategiju istraživanja



ODLUČIVANJE O ISTRAŽIVANJU U PODUZEĆU ILI VAN PODUZEĆA

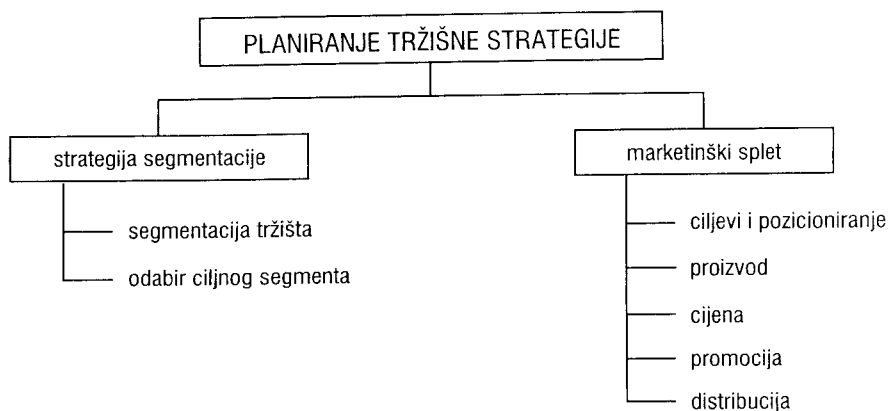
- u poduzeću	- u poduzeću	- u poduzeću	- u poduzeću	- u poduzeću	- u poduzeću
- izvan poduzeća	- izvan poduzeća	- izvan poduzeća	- izvan poduzeća	- izvan poduzeća	- izvan poduzeća
- kombinirano	- kombinirano	- kombinirano	- kombinirano	- kombinirano	- kombinirano

Na temelju odabranih kriterija AHP odnosno EC omogućuju odabir najpovoljnijeg rješenja.

4.2. Primjena AHP u planiranju tržišne strategije

Planiranje tržišne strategije je vrlo složen proces koji uključuje donošenje odluka o tržišnom segmentu i marketinškom spletu, što je prikazano na slici 4.

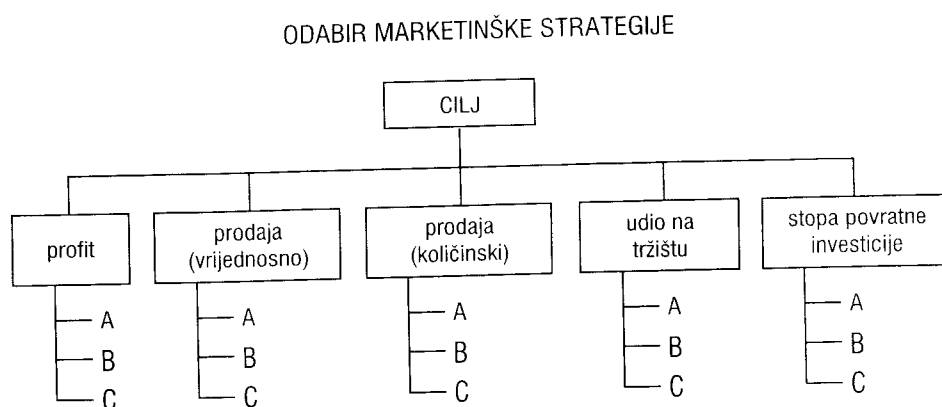
Slika 4: Planiranje marketinške strategije



²³ Wilson, A., Aubrey Wilson's Marketing Audit Check Lists, McGraw Hill, London, 1982., str. 51.; prema: Dyer, R., Forman, E., Analytic Approach to Marketing Decision, Prentice Hall, Englewood, New Jersey, 1991. str. 214.

Analitički hijerarhijski proces odnosno Expert Choice može pomoći i u odabiru odgovarajuće marketinške strategije na način prikazan slikom 5.²⁴

Slika 5: Odabir marketinške strategije metodom AHP



U razmatranje su uzete tri marketinške strategije (strategija A, B i C) koje se međusobno razlikuju. Strategija A odnosi se na uže tržišne segmente, direktni marketing, skimming cijene. Strategija B uključuje šire tržišne segmente, indirektni marketing, konkurentne cijene. Strategija C uključuje cijelo tržište, ekstenzivnu distribuciju, penetracijske cijene.

Kriteriji po kojima su strategije uspoređivane su: profit, prodaja (prodaja izražena vrijednosno), količina prodaje (prodaja izražena u količinskim jedinicama), udio na tržištu i stopa povrata investicije.

Ovo je jedna u nizu mogućnosti u kojem se mogu koristiti analitički hijerarhijski proces odnosno Expert Choice, što znatno ubrzava, olakšava i unapređuje proces planiranja.

4.3. Primjena AHP u fazi vrednovanja i kontrole

Uspješna implementacija, odnosno primjena strategije temelji se na sustavima vrednovanja i kontrole. Naime, sustav za vrednovanje i kontrolu omogućuje stabilne povratne informacije o provođenju marketinškog plana. Detaljnije analize mogu se provoditi periodički da bi se procijenilo funkcioniranje cijelog marketinškog sustava. To se kao stalan proces posebno odnosi na kontrolu primjene marketinške strategije, ciljeva, čimbenika marketinškog spleta, organizacijske strukture i cjelokupnog sustava. Posebno važno područje je kontrola marketinškog plana prodaje koja se odnosi na analizu prodaje i analizu troškova i financijskog rezultata.

²⁴ Dyer, R., An Integrated Design for Personal Computers in the Marketing Curriculum Journal of the Academy of Marketing Science (Summer), 1987., str. 16-24. Prema: Dyer, R., Forman, E., *Analytic Approach to Marketing Decision*, Prentice Hall, Englewood, New Jersey, 1991., str. 249

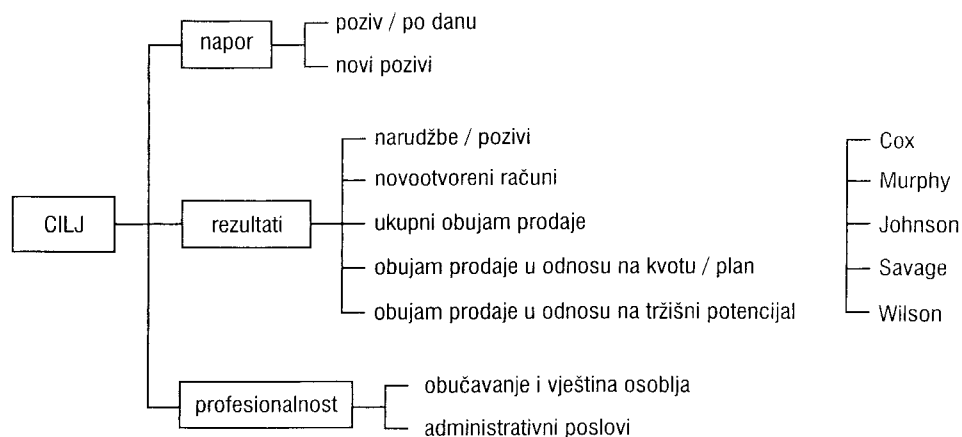
Analiza ostvarene prodaje je važan čimbenik kontrole. U slučaju opadanja prodaje proizvoda potrebno je neminovno i odmah ispitati koji su osnovni razlozi takvog kretanja na tržištu. Analizu prodaje važno je napraviti i s mikroekonomskog i makroekonomskog gledišta uspoređujući postignute rezultate s ostvarenom prodajom ostalih hotelskih poduzeća.

Najbolji pokazatelj efikasnosti ostvarene prodaje je analiza financijskog rezultata s obzirom da daje osnovu za formiranje cijene proizvoda u budućem poslovanju. Ova analiza mora obavezno biti popraćena analizom troškova. Analitički hijerarhijski proces može se primijeniti u mnogim područjima kontrole, a posebno za kontrolu: distribucijskih kanala, medija, prodajnog osoblja, metoda predviđanja, tržišnog segmenta i sl. Jedan od važnih čimbenika u prodaji je kontrola rada prodajnog osoblja i provjera prodajnog osoblja. Osoblje mora prihvatiti strategiju i vjerovati u njenu ispravnost. Pri donošenju strategije obvezno treba uključiti i mišljenje osoblja s obzirom na njegovu ulogu u realizaciji strateškog plana. Da bi uspješno provelo strategiju, poduzeće mora raspolagati resursima u koje se uključuju i vještine osoblja.²⁵

AHP se može primijeniti u području vrednovanja prodajnog osoblja (slika 6).²⁶

Slika 6: Vrednovanje prodajnog osoblja metodom AHP

VREDNOVANJE PRODAJNOG OSOBLJA



Odabrani kriteriji modela su 'radni napori', 'radni rezultati' i 'profesionalnost' a svaki kriterij je raščlanjen na podkriterije. Kriterij 'radni napor' uključuje podkriterij 'poziv po danu' i podkriterij 'novi pozivi', dok kriterij 'radni rezultati' uključuje podkriterije

²⁵ Kotler, P., Bowe, J., Makens, J., *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, International, 1996., str. 92.

²⁶ Kotler, P., *Marketing Management*, str. 221.; Prema: Dyer, R., Forman, E., *Analytic Approach to Marketing Decision*, Prentice Hall, Englewood, New Jersey, 1991., str. 312.

'narudžbe' odnosno 'pozivi', 'novootvoreni računi', 'ukupni obujam prodaje' te 'obujam prodaje u odnosu na kvotu' tj. plan i 'obujam prodaje u odnosu na tržišni potencijal'. Kriterij 'profesionalnost' uključuje podkriterije 'tržišni potencijal' te 'obučavanje administrativnog osoblja'. Alternative modela su osobe Cox, Murphy, Johnston, Savage, Wilson. Modelom analitičko hijerarhijskog procesa može se odabrati osoba koja je po zadanim kriterijima i podkriterijima ostvarila najbolje prodajne rezultate.

4.4. Primjena AHP u donošenju odluka o cijenama

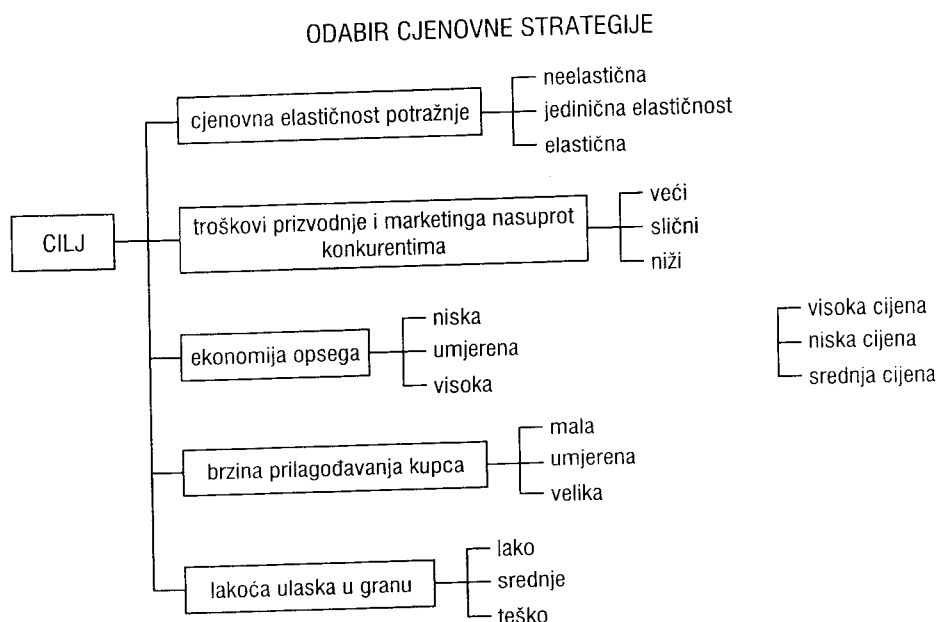
Odluke o cijenama predstavljaju jedno od najvažnijih pitanja s obzirom da cijena utječe na prodaju i stvaranje dobiti. Dva osnovna pristupa u donošenju odluke o cijenama novih proizvoda su:

1. visoke ulazne cijene,
2. niske ulazne cijene (penetracijske).

Strategija visoke ulazne cijene polazi od toga da će tržišni segment prihvatiti visoku cijenu proizvoda u skladu s kvalitetom. Penetracijske cijene su niske cijene da bi se na taj način obuhvatilo cijelo tržište i da bi se potisnula konkurencija.

Analitički hijerarhijski proces, odnosno Expert Choice, može pomoći u donošenju odluke o uvođenju jedne od dvije navedene cjenovne strategije. Struktura modela dana je na slici 7.²⁷

Slika 7: Odabir cjenovne strategije metodom AHP



²⁷ Prema: Dyer, R., Forman, E., *Analytic Approach to Marketing Decision*, Prentice Hall, Englewood, New Jersey, 1991., str. 262.

Odabrani kriteriji su cjenovna elastičnost potražnje, troškovi proizvodnje i marketinga nasuprot konkurentima, ekonomija opsega, brzina prilagodavanja i lakoća ulaska u odnosu na granu ili djelatnost. Svaki odabrani kriterij raščlanjen je na podkriterije. Kriterij elastičnosti uključio je tri podkriterija odnosno neelastičnu, jediničnu i elastičnu potražnju. Pod sljedećim kriterijem razmatraju se troškovi proizvodnje i marketinški troškovi u odnosu na konkurenciju, a uključuje tri podkriterija odnosno 'veći', 'slični' i 'niži'. Sljedeći kriterij je 'ekonomija opsega' koji uključuje tri podkriterija - 'nizak', 'umjeren' i 'visok'. Kriterij 'brzina prilagodavanja kupca' razrađena je na podkriterije 'mala', 'umjeren' i 'velika', a posljednji kriterij 'lakoća ulaska na tržište' uključuje podkriterije 'lako', 'srednje' i 'teško'.

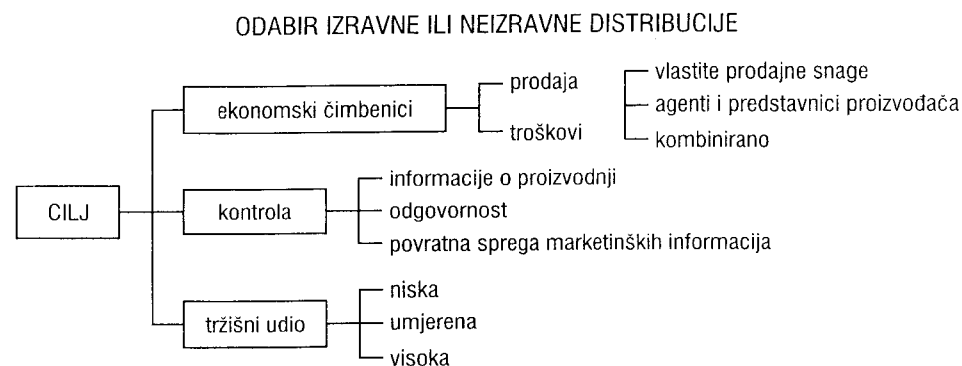
Modelom se odlučuje koja je od tri alternative najpovoljnija za poduzeća pri uvođenju novog proizvoda.

4.5. Primjena AHP u donošenju odluka o distribuciji

Odluke o distribuciji vrlo su važne i ovise o mnogobrojnim činiteljima kao što su veličina poduzeća i sredina, vrsta proizvoda, tržište kojem je namijenjen i sl. Pri izboru distribucijskog kanala potrebno je razmotriti što se želi postići na tržištu i kojim resursima poduzeće raspolaže. Poduzeće mora procijeniti učinkovitost distribucijskih kanala i odabrati između izravne, neizravne distribucije ili kombiniranog marketinga. Na izbor distribucijskih kanala utječu brojni čimbenici, kao što su: ponašanje kupaca, svojstva proizvoda, čimbenici iz okruženja (konkurencija, tehnologija, ekonomski uvjeti i sl.), svojstva tržišta, geografska udaljenost između proizvođača i potrošača i sl.²⁸ Pri odluci o izboru distribucijskog kanala potrebno je uzeti u obzir sve ove čimbenike. Na temelju učinkovitosti prodajnih kanala u prošlosti također je moguće procijeniti učinkovitost za buduće poslovanje i mogućnost ostvarenja postavljenih ciljeva.

Odabir kanala prodaje jedno je od područja u kojem se može primijeniti analitički hijerarhijski proces, odnosno Expert Choice model. Primjena modela olakšava odluku o odabiru između izravnog ili neizravnog kanala prodaje ili, pak, njihove kombinacije. Primjena modela u odabiru kanala prodaje dana je na slici 8.²⁹

Slika 8. Odabir kanala distribucije metodom AHP



²⁸ Više o tome vidi u: Dibb, S. i ostali, *Marketing*, Mate, Zagreb, str. 292 - 294.

²⁹ Prema: Dyer, R., Forman, E., *Analytic Approach to Marketing Decision*, Prentice Hall, Englewood, New Jersey, 1991., str.263.

Odabrana su tri kriterija odnosno 'ekonomski čimbenici', 'kontrola' i 'tržišni udio'. Kriterij 'ekonomski čimbenik' raščlanjen je na dva podkriterija, i to na podkriterij prodaje koji uključuje ostvarenu prodaju i troškove prodajne sile. Kriterij 'kontrola' uključuje tri podkriterija: 'informacije o proizvodnji', 'način pozivanja na odgovornost' i 'povratna sprega marketinških informacija'.

U model su uključena tri alternativna rješenja: vlastite prodajne snage kao izravni kanal prodaje, agenti i predstavnici proizvođača kao neizravni kanal prodaje i mogućnost kombinacije prvog i drugog rješenja odnosno kombinirani kanali prodaje. Analitički hijerarhijski proces omogućuje odabir najboljeg rješenja po zadanim kriterijima.

5. ZAKLJUČAK

Strateško planiranje je neophodno za opstanak poduzeća na vrlo konkurentnom tržištu. Dobrim planiranjem postižu se visoki rezultati poslovanja i maksimalizira se zadovoljstvo potrošača. Proces strateškog planiranja je vrlo složen, uključuje veliki broj činitelja i odvija se kroz različite faze. U svakoj od tih faza menadžeri nastoje postići više ciljeva istodobno, uključujući i kvalitativne i kvantitativne činitelje.

Metoda analitičko hijerarhijskog procesa pruža velike mogućnosti primjene u svim fazama strateškog planiranja, odnosno u fazi analize situacije, planiranju marketinške strategije i fazi primjene i kontrole.

U radu se ukazuje na specifičnosti strateškog planiranja kao i na osnovne karakteristike metode, te se navode „alati“ za korištenje metode u navedenim fazama strateškog planiranja. U tu svrhu ukazano je na mogućnost korištenja analitičkog hijerarhijskog procesa u odabranim marketinškim situacijama u pojedinim fazama planiranja.

Metoda je pogodna s obzirom na to da se u svim navedenim situacijama donosilac odluke susreće sa složenim problemima koje uključuju odabir između više alternativa po odabranim kriterijima kako bi se postiglo optimalno rješenje. Ovaj model može pridonijeti povećanju kvalitete strateškog planiranja u svim njegovim fazama.

LITERATURA

1. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., Ferrell, O.C., *Marketing*, MATE, Zagreb, 1995.
2. Dyer, R., Forman, E., *An Analytic Approach to Marketing Decision*, Prentice Hall, Englewood, New Jersey, 1991.
3. *Expert Choice - Walk Through*, Inc, Pittsburg, Pennsylvania.
4. Forman, E., Decision Support for Executive Decision Makers, *Information Strategy, The Executive Journal*, tom 1, 1985.
5. Golden, L.B., Wasil, E., Harker, T.P., *The Analytic Hierarchy Process*, Springer Verlag, Berlin Heidenberg, 1989.
6. Kotler, P., *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 1994.

7. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, International, 1996.
8. Maderić, D., Rocco, F., *Marketing*, Školska knjiga, Zagreb, 1996.
9. Mc Carthy, Y.E., Perrault, W.D., *Basic Marketing, A Global Managerial Approach*, 11th Ed., Richard D. Irwin, United States, 1993.
10. Pavlović, I., Markić, B., Analitički hijerarhijski proces u marketing odlučivanju, *Ekonomika misao i praksa*, FTVT, Dubrovnik, br. 1, 1996.
11. Saaty, T., How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process, *European Journal of Operational Research*, br. 48, 1990.
12. Saaty, T., Vargas, L., *The Logic of Priorities*, Kluwer, Nijhoff Publishing, 1982.
13. Teare, R., Olsen, M., *International Hospitality management, Corporate Strategy in Practice*, John Wiley & Sons Inc., New York, Pitman Publishing, 1992.
14. Turban, E., *Decision Support for Expert Systems, Managerial Perspectives*, McMillan, New York

ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS IN IMPROVING THE QUALITY OF STRATEGIC MARKETING PLANNING

Marija Dragičević³⁰

Summary

Analytical hierarchy process is a method suitable for making decisions in all phases of strategic planning.

The aim of this paper is to point out some of the specific features of strategic planning as well as the specific features of this method and the possibilities of its application in all its individual phases. The method makes it possible to incorporate numerous variables, or various objective and subjective factors that might influence decision-making. The possibilities of its application in all individual phases of strategic planning are completely unlimited and have not been used enough. Until now, using this method has not been discussed enough in the Republic of Croatia and the method has been insufficiently applied. The paper shows the "tools" which could be used for making strategic marketing decisions in chosen situations. This method can help improve the quality of decision-making in all individual phases of strategic planning.

Key words: *strategic planning, quality, analytical hierarchy process, application*

³⁰ Marija Dragičević, M.A., Assistant, Department of Economics and Business Economics, University of Dubrovnik, E-mail: mdragicevic@unidu.hr