



**UNIVERZITET
U NOVOM PAZARU**

Osnove strategije marketinga i prodaje

Senad Bušatlić

Šemsudin Plojović

Ognjen Riđić

Aida Akagić Hodžić

Suad Bećirović

Novi Pazar, jun 2026.

Prof. dr Senad Bušatlić
Prof. dr Šemsudin Plojović
Prof. dr Ognjen Ridić
Dr. Aida Akagić Hodžić
Prof. dr Suad Bećirović

Osnove Strategije, marketinga i prodaje

Izdavač
Univerzitet u Novom Pazaru

Za Izdavača
Prof. dr Suad Bećirović

Recezent
Doc. dr Dženis Bajramović
Doc. dr Irma Mašović Muratović

Dizajn korica
Hana Plojović

Priprema za štampu
Centar NIT Novi Pazar

Štampa
GrafiColor, Kraljevo

Tiraž
100

ISBN: 978-86-83074-38-9

Odlukom Senata Univerziteta u Novom Pazaru broj 990/26/VI-1, od 10.06.2026. godine, odobreno je korišćenje ove knjige kao univerzitetskog udžbenika

Predgovor

Dragi čitaocē, autori ove knjige imaju za cilj da svako ko se bavi modernim poslovanjem shvati osnove strategije, marketinga i prodaje.

Knjiga je koncipirana tako da prikaže strategiju kao osnov svakog biznisa. Svedoci smo da mnogi preduzetnici svakodnevno traže ad hoc rešenja koja, po njihovom mišljenju, predstavljaju strategiju, međutim, tu greše. Strategija je nešto mnogo dublje i temeljnije definisano u samoj postavci biznisa.

Autori jednostavnim jezikom i detaljnom analizom savremene literature približavaju koncept strategije, marketinga i prodaje svakome ko želi da se uspešno bavi biznisom. Citirajući renomirane naučnike i uspešne poslovne ljude, kao i navodeći primere iz dobre prakse, autori približavaju i oplemenjuju način razmišljanja svakog poslovnog čoveka.

Dalje, kroz detaljno objašnjenje marketinga kao koncepta proširenja vizije preduzetnika i jasno definisanja ciljeva, autori jasno određuju zonu uticaja marketinga i prodaje u svakom modernom biznisu.

Nažalost, svedoci smo da se funkcije prodaje i marketinga dupliraju, prepliću i da postoji osnovni animozitet između ta dva odeljenja u svakom preduzeću. Međutim, u ovoj knjizi autori jasno objašnjavaju dužnosti svakog odeljenja i njihove pojedinačne zadatke.

Koncept multinacionalnih korporacija i domaćih korporacija takođe je jasno definisan, gde se poslovnom čoveku približavaju i razlike i sličnosti između njih, sa ciljem jasnog definisanja strateškog pristupa kompanije u radu sa MNK i DK i osmišljavanja marketing i prodajnog pristupa.

Prof. Dr. Bećir Kalač

LISTA SKRAĆENICA

- AMA — Američko udruženje za marketing**
- BCG — Boston Consulting Matrix**
- BSC — Balanced Scorecard**
- DIY — Uradi sam**
- DK — Domaća kompanija**
- DSS — Sistemi za unapređenje donošenja odluka**
- EU — Evropska unija**
- HACCP — Hazard analysis critical control points**
- HALAL — Set pravila i smernica za proizvodnju i pripremu hrane u skladu sa islamskim verskim običajima**
- HORECA — Hoteli, restorani i kafići**
- IFS — Međunarodni standard za hranu**
- IQ — Koeficijent inteligencije**
- ISO 9001:2001 — Međunarodni standard kvaliteta**
- MNK — Multinacionalna kompanija**
- POLC — Planiranje, organizacija, liderstvo i kontrola**
- PESTLE — Politički, ekonomski, sociološki, tehnološki, legalni i ekološki**
- SAD — Sjedinjene Američke Države**
- SWOT — Snage, slabosti, prilike, pretnje**
- TQM — Menadžment kvaliteta**

SADRŽAJ

LISTA SKRAĆENICA	3
SAŽETAK	6
ABSTRACT	9
LISTA TABELA	11
LISTA SLIKA	12
1. UVOD	13
1.1. Fokus knjige – merenje uspeha kompanije	15
2. MODERNO POSLOVNO OKRUŽENJE	17
2.1. Karakteristike modernog poslovnog okruženja	17
2.1.1. Nove menadžment paradigme	19
2.1.2. Glavne paradigme nove organizacije	21
2.1.3. Analiza resursa	23
2.1.3.1. Analiza strukture	23
2.1.3.2. Analiza kadrova	28
2.1.3.3. Analiza sredstava	29
2.1.3.4. Analiza organizacionih procedura i organizacionih zadataka	33
2.1.3.5. Analiza konkurencije	35
2.2. Relacija marketinga, prodajne politike i strateškog menadžmenta	35
2.2.1. Mesto marketinga u finansijskim i ostalim tokovima u organizaciji	37
2.2.2. Koncept sortiranja	38
2.2.3. Troškovi i funkcije marketinga	40
2.2.4. Marketing u funkciji stvaranja novih vrednosti	42
2.2.5. Specifični aspekti uticaja marketinga na finansijsku strategiju preduzeća	46
2.2.6. Povezanost marketing menadžmenata i finansijskog menadžmenta	48
2.2.7. Ograničenja uticaja marketinga na investicionu politiku	61
2.2.8. Načini ostvarivanja diferentne prednosti preduzeća kroz marketing aktivnosti	64
2.2.9. Fokusiranje integrisanih marketing strategija	66
2.2.10. Pitanje izbora integralne strategije marketinga	69
2.2.11. Realizacija integrisanih strategija marketinga u savremenoj trgovinskoj praksi	71
2.2.11.1. Strategija konsolidacije i porasta produktivnosti	71
2.2.11.2. Strategije rasta	72
2.2.11.3. Strategija diversifikacije	73
2.2.11.4. Primenljivost strategija u savremenoj trgovinskoj praksi	74

2.3. Uloga marketinga u prodajnoj politici kroz prizmu 4P	75
2.3.1. Proizvod u marketing strategiji	76
2.3.2. Politika prodajne cene proizvoda (Price)	77
2.3.3. Distribucija i prodaja (Place)	79
2.3.4. Promocija	79
2.3.5. Ostali elementi marketing strategije, dodatna 3 P	81
2.3.5.1 Ljudi (People)	81
2.3.5.2. Proces pružanja usluga, kupovine. (Process)	82
2.3.5.3. Fizička okolina (Physical environment)	83
2.3.6. Prodaja i marketing u modernom poslovanju	83
2.3.6.1. Razlike između funkcije prodaje i marketinga	85
2.3.6.2. Uslovi za saradnju između prodaje i marketinga	87
2.3.6.3. Uticaj marketinga i prodaje na B2B firme	89
2.3.6.4. Lijevak marketinga i prodaje	90
2.3.6.5. Integracija aktivnosti između prodaje i marketinga	92
2.3.6.6. Akcija za poboljšanje odnosa prodaje i marketinga	93
2.4. Mogućnosti i ograničenja uticaja marketinga na strategijske odluke u prodajnoj politici	96
2.4.1. Problematika donošenja strategijskih odluka	96
2.4.2. Odlučivanje menadžmenta u uslovima izvesnosti, rizika i neizvesnosti	99
2.4.2.1. Izvesnost	100
2.4.2.2. Rizik	100
2.4.2.3. Neizvesnost	102
2.4.3. Proces donošenja odluka	105
2.4.3.1. Model racionalnog donošenja odluka	106
2.4.3.2. Neracionalnosti i ograničenja u odlučivanju	110
2.4.3.2.1. Sistemi za podršku odlučivanju	112
2.4.4. Direktni efekti marketinga u strategijskom odlučivanju o prodajnoj politici	113
2.5. Domaće i multinacionalne kompanije	119
2.5.1. MNK Principal	120
2.5.2. Strategija podružnice multinacionalne kompanije	121
2.5.3. MNK i DK strategija	123
3. DISKUSIJA PRE ZAKLJUČKA	128
4. ZAKLJUČAK	132
5. LITERATURA	134

SAŽETAK

Autori ove knjige nastoje da prikažu na koji način marketing kao naučna disciplina može uticati na odluke strateškog menadžmenta pri razvoju i usvajanju prodajnih strategija i taktika kod multinacionalnih i kod domaćih kompanija. U ovom radu, autori nastoje da predstavu ulogu marketinga kao osnovnog alata pri donošenju bilo kakvih strateških odluka u bilo kojoj vrsti kompanije, jer odgovorno smatraju da bi bez marketinga kompanija i njen menadžment bili kao vojnik koji korača kroz minsko polje bez kompasa i bilo kakvog orijentira. Pokušaće da prikažu i mnoge greške u radu, odlučivanju i strategiji, kao i načine na koje multinacionalne i uspešne domaće kompanije rešavaju probleme i na koji način se prevazilaze problemi bez radikalnih rezova niti poteza. Menadžeri su veoma direktno izloženi mnogim izazovima u modernom poslovanju, na način da su promene česte, gotovo svakodnevne. Konkurencija ne spava, troškovi rastu, izazovi su sve veći, tako da menadžer dvadeset i prvog veka mora da zna kako da uredi unutrašnje stanje kompanije kako bi što bolje odgovorio spoljnim izazovima. Za ovu borbu, koja je sve veća iz dana u dan, strategije moraju biti jasne, precizne, komunicirane odozgo nadole u najkraćem mogućem roku i implementovane što pre je moguće. Kako? U ovoj knjizi ćemo pokušati jasno da odgovorimo na to pitanje. Za uspeh nažalost više nije dovoljno imati dobru ideju, postaviti proizvod na policu, oglasiti ga i čekati čudo da se desi kao bi kupac, odnosno potrošač, kupio i ponovio kupovinu. Menadžer današnjice mora da zna osnovne principe menadžmenta i mora da bude uključen u svakom segmentu POLC (Planning, Organizing, Leading and Controlling) matrice. Tu su i ostali alati koje menadžer ne sme da ignoriše; dapače, mi ćemo u ovom radu dokazati da su alati kao što su PESTLE analiza, Porterovih 5 sila, Porterove generičke strategije, SWOT analiza i neizostavna BCM analiza ključna pomoć modernom poslovanju i strateškom menadžmentu. Menadžer nije samo odgovoran za implementaciju strategije, već je odgovoran za celokupan proces i posledice koje ona donosi.

Marketing se, pre svega, tiče razvoja strategija i aktivnosti oko procesa koji nalaže da se planira, kreira i održava razlika u načinu i kvalitetu zadovoljavanja potreba potrošača, u odnosu na to kako potrebe zadovoljavaju druge organizacije - konkurenti, a uz maksimalnu profitabilnost. Profitabilnost se shvata šire nego sama razlika prihoda i rashoda, to jest,

šire od samog novčanog dobitka. Profitabilnost obuhvata sve ove vrednosti koje organizacija stekne, zaradi u odnosu na vrednosti koje potroši.

Svaka transakcija koja uključuje razmenu usluga ili robe za određeni iznos novca poznata je kao prodaja. Drugim rečima, svaka aktivnost koja uključuje prenos vlasništva nad dobrom ili robom kupca u zamenu za novac poznata je kao prodaja.

Kupci, ali i potrošači, veoma su se promenili, neki bi rekli i razmazili; zahtevi rastu, usluge kompanija, bez obzira na proizvod i njegov kvalitet, moraju biti posebne, drugačije i inspirativne, jer bez toga kupci, odnosno potrošači, biraju drugog, boljeg i drugačijeg, zato ćemo povesti posebnu brigu o načinu kako kompanije treba, a nažalost i mora, da vodi posebnu brigu o odeljenju prodaje i njegovim predstavnicima.

Na kraju, autori će povući paralelu između dva pristupa koja su u večitom sukobu, a pomirenje prodaje i marketinškog odeljenja unutar kompanije dovodi do superiornih rezultata i uspešnije implementacije strategije.

Ključne reči: strategija, menadžment, marketing, prodaja, multinacionalne i domaće kompanije.

ABSTRACT

The authors of this book will try to show how marketing as a scientific discipline can influence the decisions of strategic management during the development and adoption of sales strategies and tactics in multinational and domestic companies. In this paper, the authors try to present the role of marketing as a basic tool in making any strategic decisions in any type of company, because he responsibly believes that without marketing the company and its management would be like a soldier walking through a minefield without a compass and any orientation device. In addition, authors will try to show many mistakes in work, decision-making and strategy, as well as the ways in which multinational successful companies solve problems and how problems are overcome without radical cuts or moves. Managers are very directly exposed to many challenges in modern business, in such a way that changes are frequent, almost daily. The competition is not sleeping, costs are rising, challenges are getting bigger, so the manager of the twenty-first century must know how to arrange the internal state of the company in order to best respond to external challenges. For this struggle, which is increasing day by day, strategies must be clear, precise, communicated from top to bottom in the shortest possible time and implemented as soon as possible. How? With this work, we will try to answer that clearly.

For success, unfortunately, it is no longer enough to have a good idea, put the product on the shelf, advertise it and wait for a miracle to happen, as if the customer, i.e. the consumer bought and repeated the purchase. Today's manager must know the basic principles of management and must be involved in every segment of the POLC (Planning, Organizing, Leading and Controlling) matrix. There are other tools that the manager must not ignore, in fact, we will prove in this paper that tools such as PESTLE analysis, Porter's 5 forces, Porter's generic strategies, SWOT analysis and the indispensable BCM analysis are a key help to modern business and strategic management. The manager is not only responsible for the implementation of the strategy, but is responsible for the entire process and the consequences it brings.

Marketing, first of all, concerns the development of strategies and activities around the process of planning, creating and maintaining a difference in the way and quality of meeting the needs of consumers, in relation to how the needs are met by other organizations - competitors, and with maximum profitability. Profitability is understood more broadly than just the difference between income and expenses, that is, more broadly than monetary

gain itself. Profitability includes all these values that the organization acquires, "earns" in relation to the values it "consumes".

Any transaction that involves the exchange of services or goods for a certain amount of money is known as a sale. In other words, any activity that involves the transfer of ownership of a good or commodity to a buyer in exchange for a monetary price is known as a sale.

Buyers as well as consumers have changed a lot, some would say they have become spoiled, demands are growing, company services, regardless of the product and its quality, must be special, different, and inspiring, because without that, customers, i.e. consumers choose another, better and different one, that's why we will take special care of the way companies should and unfortunately must take special care of the sales department and its representatives.

In the end, the authors will draw a parallel between two approaches that are conflicting and by reconciling sales and marketing departments within the company, leads to superior results and more successful strategy implementation.

Key words: strategy, management, marketing, sales, multinational and domestic companies.

LISTA TABELA

Tabela 1: Način razmišljanja i razlike kod zaposlenika u prodaji i marketingu.....	87
Tabela 2: Mehanizam integracije i njihova implikacija,izvor: (Rouziès , et al., 2005).....	94

LISTA SLIKA

<i>Slika 1:</i> Marketing olakšava proizvodnju i potrošnju: Izvor (Autori).....	38
<i>Slika 2:</i> Tipovi korisnosti i kako se one obezbeđuju: Izvor (Autori)	43
<i>Slika 3:</i> Savršen krug razvoja podstaknut strateškim marketingom: Izvor (Autori).....	47
<i>Slika 4:</i> Faze u evoluciji marketing menadžmenta: Izvor (Autori).....	49
<i>Slika 5:</i> Poređenje koncepta prodaje i koncepta marketinga: Izvor (Autori).....	53
<i>Slika 6:</i> Tradicionalna i savremena organizaciona šema kompanije orijentisane na kupce: Izvor (Autori)	57
<i>Slika 7:</i> Integralna strategija u funkciji tržišnog pozicioniranja: Izvor (Autori)	62
<i>Slika 8:</i> Pristupi ostvarivanju relativne diferencijacije za konkurentsku prednost: Izvor (Autori)	65
<i>Slika 9:</i> Izbor strateškog fokusa trgovinskog preduzeća: Izvor (Autori).....	66
<i>Slika 10:</i> Prethodnici saradnje između prodaje i marketinga	88
<i>Slika 11:</i> Levak kupovine: Izvor (Kotler et al., 2006).....	91
<i>Slika 12:</i> Integracija zadataka između prodaja i marketinga: Prilagođeno od: (Rouziès et al., 2005.)	93
<i>Slika 13:</i> Okvir za integraciju prodaje i marketinga: Izvor (Rouziès et al., 2005.)	94
<i>Slika 14:</i> Proces racionalnog donošenja odluka, izvor: (Janošević, 2005)	106

1. UVOD

Inspiraciju za pisanje ove knjige, sa tematikom otkrivanja polja uticaja marketinga i prodaje na rezultate i ostvarenje kompanije, autori crpe iz sopstvenog posla i karijere. U mnogo čemu multinacionalne kompanije su bolje od domaćih! Da! Međutim, pokušaćemo da dokažemo da je za uspeh mnogo bitnije razumevanje koncepta strateškog pristupa, bolja komunikacija, jedinstvo i želja za ostvarenjem ciljeva nego dobro poznata floskula kako je tamo kod komšije uvek trava zelenija.

Strateški menadžment je odavno prevazišao pristup da je „boss” uvek u pravu, jer bez pravog tima, ispravnih informacija, pregleda okruženja i suočavanja sa internom problematikom, naš spomenuti boss ne bi bio u stanju da uradi ništa. Rezultati ne dolaze sami, uloga menadžera je sve veća i ne odnosi se samo na formulisanu strategiju na lepim formularima, Excel tabelama i slično, već se od menadžera zahteva da bude uključen u svakom od koraka do merljivog uspeha. Okruženje donosi mnoge izazove, ali i mogućnosti. Otuda koncept promene najpoznatije matrice za merenje uspešnosti jedne kompanije sa SWOT na TOWS, gde je početak od pretnji mnogo ozbiljniji, jer je u ljudskoj prirodi da ne čini ništa dok ne „zagusti“.

Čim pre menadžment shvati da mora otpočeti sistematično da primenjuje aktivnosti unutar kompanije po pravilu POLC-a, gde planiranje iziskuje detaljan i stručan rad, iz kojeg će se obezbediti sredstva i resursi za organizaciju aktivnosti, naravno sa supervizijom dobro organizovanog rukovodstva (liderstva), i na kraju da se sve urađeno kontroliše i evidentira, menadžeri, kao i njihov uspeh, odgovornost i njihovo zalaganje za implementaciju, imaće višestruke pozitivne efekte.

Menadžeri moraju biti talentovani da predvide događaje koji će se dogoditi u bliskoj budućnosti. Za ovu svrhu od velike važnosti je sagledavanje činjenica kroz PESTLE matricu, gde dešavanja u političkom okruženju mogu veoma mnogo uticati na razvoj strategije, kako u prodaji, tako i u nabavci, internoj organizaciji i slično. Mnogi smatraju da su petlja i prirodan talenat dovoljni za uspeh, međutim, pokušaćemo da dokažemo da će, oslanjanjem na jasno definisane alate u teoriji, koji se mogu naći pritiskom na nekoliko dugmića na tastaturi, moderni menadžer biti rukovodilac koji manje greši i koji shvata koncepciju da su svi u lancu vrednosti veoma bitni kako bi se dugoročno

ostvarili ciljevi kompanije. Ovde želim da spomenem jednu od razlika između tržišta Republike Srbije i Bosne i Hercegovine: po mnogo čemu tržišta su ista, odnosno slična. Ista kultura, navike u jelu i piću, reklamni prostor je gotovo isti, a radi efikasnog rada kablovskih operatera signal i reklamne kampanje se preklapaju; međutim, u BiH je valuta stabilna, BAM, konvertibilna marka je vezana za evro, dok u Republici Srbiji imamo inflatorno okruženje sa promenljivom valutom, gde dodatno menadžment mora voditi računa o sitnim promenama u društvu, političkoj retorici, ekonomskim udarima na kurs valute, zakonodavstvu i slično.

Međutim, to nije izgovor. Sa svim potrebnim alatima, svojim timom, misijom i vizijom kompanije, menadžer mora nalaziti rešenja; opasnosti koje smo naveli postaju mogućnosti i tu se odmah da primetiti ko je dobar lider i inspirativan vođa, a ko nema ono što je potrebno za uspeh i kreiranje novih vrednosti, taj ne treba da se bavi časnim poslom menadžera.

Marketing se, pre svega, tiče razvoja strategija i aktivnosti oko procesa koji nalaže da se planira, kreira i održava razlika u načinu i kvalitetu zadovoljavanja potreba potrošača u odnosu na to kako potrebe zadovoljavaju druge organizacije — konkurenti, a uz maksimalnu profitabilnost. Profitabilnost se shvata šire nego sama razlika prihoda i rashoda, tj. šire od samog novčanog dobitka. Profitabilnost obuhvata sve ove vrednosti koje organizacija stekne, zaradi u odnosu na vrednosti koje potroši. (Bell, 1972)

Marketing je koncepcija koja je unela veliku novinu u društvo. Za razliku od ranije prakse kada su potrošači bili sekundarni i kada se proizvodilo i nudilo ono što je smatrano za korisno i profitabilno, marketing uvodi novi pristup u kojem se kreće, pre svega, od potrošača. Potrošači su ti koji koriste proizvode i usluge organizacija i oni se pitaju, njihovo mišljenje je primarno. Nuditi ono što se traži, a ne ono što imamo, osnovni je moto marketinga. Potrošači donose odluke o proizvodnji i aktivnostima organizacija, a ne same organizacije. Organizacije postoje zbog potrošača, a ne obrnuto. (Adižes, 1996)

Potrošači plaćaju svojim novcem i svojim vremenom pri donošenju odluka o kupovini i zato imaju pravo na izbor. Pošto imaju pravo na izbor, oni će donositi takve odluke koje će maksimizovati njihove koristi od kupovine. Dakle, biraće one proizvode i usluge koji na najbolji način zadovoljavaju njihove potrebe, zahteve i ukuse, a po najnižoj

ceni. Rezultat toga je konkurencija između organizacija koja stimuliše povećanje kvaliteta, niže cene i razvoj novih tehnologija i industrijalizaciju. (Candiff & Still, 1971)

Zaključili bismo, bez lažne skromnosti, da svaka kompanija mora uvesti koncept marketinga kako bi opstala. Dalje u tekstu ćemo objasniti na koji način se može primeniti ovaj koncept, koji u većini slučajeva garantuje uspeh kompanije.

1.1. Fokus knjige – merenje uspeha kompanije

Na koji način merimo uspeh kompanije i kako možemo pomoći modernom menadžeru i organizaciji kojom on rukovodi da budu uspešni? Autori se nadaju da će ovom knjigom odgovoriti na ovo pitanje i bar malo olakšati rad, razumevanje i problematiku u modernim kompanijama. Zbog toga ćemo se osvrnuti na multinacionalne, kao i na domaće kompanije. Uviđamo da je glavna razlika kod MNK u tome što imaju mnogo više primera dobre prakse i što je saradnja na višem nivou u otkrivanju i prevazilaženju problema. Poslovanje na više tržišta svodi se na isti princip, tako da ako na jednom tržištu imamo posebnu i veoma agresivnu politiku konkurencije, možemo očekivati i na drugom, odnosno našem tržištu, istu strategiju i implementaciju strategije. Dobar menadžer mora da sluša tržište, pravovremeno dobije informaciju i spremno dočeka napad konkurencije. U jednom od iskustava autora, često se dešava da agresivna aktivnost na jednom od tržišta ne povlači paralelu sa drugim i da ne bude implementovana u celokupnom regionu uticaja jedne od multinacionalnih kompanija. Dešava se i da se baš u spomenutoj zemlji promene agresivne aktivnosti jedne od kompanija, jer se promeni menadžment pa se novi tim dokazuje, ili imaju veoma nestabilnu kontrolu zaliha te moraju da rešavaju višak, pa se odatle dizajnira agresivna aktivnost. Evo, na banalnom i logičkom primeru, vidimo da je menadžer konstantno izložen novim informacijama, nekada stvarnim, a često i lažnim. Ako reaguje agresivno i krene u akciju koja je u suštini provokacija, gubi; ako ne reaguje, može da izgubi; a ako kasno reaguje, definitivno gubi. To je izazov na koji ćemo u ovom radu pokušati da damo odgovor, koji će služiti kao preventiva, odnosno kao najmanja moguća greška u proceni načina na koji treba reagovati i delovati.

U ovoj knjizi autori će se fokusirati na objašnjenje svih modernih alata i koncepcija u menadžmentu, strategiji, marketingu i prodaji, kako bi olakšali rad i uspeh kompanija u njihovom poslovanju.

Vrat ćemo se konceptu misije i vizije kompanije, gde se taj koncept definiše kroz odgovor na pitanje šta će kompanija raditi = misija, i na koji način = vizija. Ovaj koncept pomaže i menadžmentu i celokupnoj kompaniji da se svi fokusiraju na ostvarenje ovih definicija i ciljeva. Ciljeve je lakše postaviti ako su misija i vizija jasne. Na ovaj način menadžment bi trebalo da zna u kom pravcu i smeru ide, te je lakše uputiti tim da sledi taj pravac i smer. Često to nije lako. Razlika između uspešnih i manje uspešnih kompanija leži upravo u ovom konceptu formulacije misije, vizije i strateških ciljeva.

Odmah posle toga potrebna je jasno definisana strategija na koji način će kompanija i njeno rukovodstvo raditi i obezbediti resurse u postizanju ciljeva. Tu dobar i iskusan menadžer koristi osnovni koncept menadžmenta, takozvani POLC, a neposredno zatim koristi marketing, čije istraživanje tržišta i definicija prodajne strategije olakšavaju stratešku odluku rukovodstva. Ovo je koncept koji želimo detaljno da istražimo u ovoj knjizi, uz dodatak tri studije slučaja i korišćenje teorijskog pristupa i dobrih praksi, kako bismo dali preporuke na koji način je najbolje pristupiti izradi i implementaciji uspešnih prodajnih strategija.

2. MODERNO POSLOVNO OKRUŽENJE

2.1. Karakteristike modernog poslovnog okruženja

Kako započeti prikaz modernog poslovnog okruženja a ne spomenuti rapidne promene i sveopću digitalizaciju svega što nas okružuje.

Ukoliko znamo da se u eri digitalne ekonomije nalazimo oko tri decenije, a da internet i intranet okruženje poslednjih 15-tak godina menja iz temelja način poslovanja, onda je jasno da tehnološke promene najjače utiču na oblikovanje prakse i teorije poslovanja i menadžmenta u celini.

Normalno je da su pored tehnoloških promena, izuzetno važne i tržišno-ekonomske, političke, socijalne i globalne promene. Navedeni faktori oblikuju teoriju i praksu menadžmenta, ali i nastanak novog društva - društva znanja, kako bi to rekao Drucker (1995). Bio je konsultant velikih svetskih kompanija (G.M, G.E, Sears, Roebuc, itd), kao i vladinih agencija u Americi, Kanadi i Japanu, mnogih Univerziteta i preduzetnika, a po njemu je dobio ime Centar za menadžment Clermont Graduate University, gde je bio profesor društvenih nauka i menadžmenta na poslediplomskim studijama duže od tri decenije.

Drucker je sasvim sigurno bio najznačajniji istraživač novonastajućih trendova. Tako je, primera radi:“

- ranih 1950-tih godina predvideo značaj kompjutera u poslovanju,
- ranih 1960-tih predvideo je jačanje Japana kao industrijske sile,
- 1970-tih dobro je predvideo globalizaciju kao fenomen i tendenciju,
- predvideo je razvoj novog društva-društva znanja sa svojim „radnicima znanja" (Knowledge workers - termin koji je prvi uveo Drucker), itd.“ (Plojovic, 2009).

Bill Gattes bi rekao: „Cilj je povećanje inteligencije ustanove, odnosno kompanijskog IQ-a." (Gattes & Hamingway, 2001). U današnjem, brzo promenljivom okruženju, organizacijama je potreban visok koeficijent inteligencije u borbi za održanje i poboljšanje njihove strategijske pozicije. Pod pojmom inteligentne organizacije i organizacionog IQ-a, Gattes ne misli samo na pametne pojedince, mada ih je dobro imati,

već na lakoću sa kojom organizacija deli svoje informacije sa spoljnim svetom, kao i sposobnost kojom zaposleni nadograđuju stručna iskustva i saznanja. Organizacioni IQ uključuje deljenje i ranijih i sadašnjih znanja. Tendencija je uvećanje intelektualnog kapitala u celini (ljudski, interni i eksterni) u funkciji očuvanja i kreiranja konkurentске prednosti.

Znanje se može podeliti na „tacit“ tkz. prećutno znanje koje majstor na postrojenju ili pekar zna ali nije zapisano. Takav pristup treba da ostane u prošlosti. Moderna organizacija ima potrebu da svoje znanje evedentira i da to „explicitno“ znanje ostane trajno vlasništvo kompanije, i može se koristiti ili unapređivati shodno potrebi, novitetima u pristupu i tehnologiji i sl.

Sa velikom sigurnošću možemo kazati da je prednost bilo koje od organizacija ta da se prilogađava i uči, i da one koje to bolje i brže rade biti uspešnije. Sad, kada govorimo o učenju individualno učenje nije dovoljno („tacit“ znanje), već je potrebno razvijati kodifikovano organizaciono učenje i znanje („explicitno“ znanje), ukoliko organizacije ne žele da dožive sudbinu dinosaurus. Bitne pretpostavke procesa učenja su informacije i detaljan plan odvijanja aktivnosti učenja. (Božin & Radojičić, 1997).

Autori su veoma senzibilni na rečenicu da svaku organizaciju, odnosno kompaniju, čine ljudi. Naravno, ljudi su ti koji u suštini daju smisao kompaniji i bez njih nema ni kompanije, ni strategije, ni menadžmenta. Veoma je važno shvatiti da nijedna organizacija ne posluje u vakuumu, niti je dobro uređeno skladište nužno dobro za kompaniju, već blagi haos dobro dođe svima, a naročito ljudi u prodaji vole kada su skladišta poluprazna! (Dešić, 1996). Tu je odmah vidljiv drugačiji pristup rukovodioca logistike i proizvodnje od pristupa marketinga i prodaje. Izazov za strateški menadžment je veći što je haos u skladištu veći. Sarkazam nije na odmet, jer moderno okruženje žudi za brzim delovanjem i niko nema strpljenja. Navodimo primer dostave pice u SAD-u u roku od 7 minuta. Ako se dostava ne realizuje, pica se poklanja kupcu. Dakle, kupac je ovim činom zadovoljan, a verovatno je da 3-4 greške pri dostavi snosi kompanija, dok preko toga odgovornost prelazi na dostavljača. I evo nas kod strateškog problema. Nastojaćemo dalje u tekstu da objasnimo na koji način svi mogu biti zadovoljni, da li je koncept zadovoljstva svih stejkholdera moguć, ili je koncept maksimizacije profita po svim osnovama jedini ispravan — to nam ostaje da proverimo u daljem tekstu ove knjige..

2.1.1. Nove menadžment paradigme

Iako se i Drucker „opirao“ pojmu Nova ekonomija, u svojoj knjizi „Upravljanje u novom društvu“ iz 2002. godine, priznaje da se: „društvo iz osnova transformisalo i to, ne samo u razvijenim zemljama, već i u zemljama u razvoju.“ (Drucker, 1993). Drucker navodi da je informaciona revolucija bila jedan faktor, ali su demografska kretanja u najmanju ruku bila jednako važna. Smanjenje mlade populacije u razvijenim zemljama je bio veliki preokret bez presedana. Drucker ističe kao globalnu tendenciju i preobražaj društva - stalni pad proizvodnje i suštinski transformaciju radne snage i njenog raslojavanja. Pri tom, čini nam se, dobro uočava važnost društvenih promena za uspeh ili neuspeh jedne organizacije i njenih menadžera.

Bitna karakteristika sadašnjosti i budućnosti organizacija je globalno okruženje. Prema Druckeru, „jedina budućnost za koju se možemo pripremiti i koju možemo identifikovati je budućnost koja je već počela.“ Budući razvoj globalnog okruženja, prema istom autoru, može se posmatrati na sledeći način: „

- svetska ekonomija će nastaviti da bude visoko konkurentna i turbulentna,
- doći će do nagle potrebe za informacijama i to iz eksternog okruženja organizacije,
- znanje kao resurs će sve više biti prihvaćeno u glavama zaposlenih u organizaciji,
- menadžment će znatno promeniti svoje gledanje na zaposlene, jer će organizacija budućnosti biti sastavljena od visokostručnih kadrova,
- organizacije će morati da pokažu svojim zaposlenima od kolikog su značaja,
- sam pojam „menadžment“ moraće da promeni svoje značenje i smisao i da se fokusira na znanje i učenje kao osnovne elemente organizacionog uspeha.“ (Drucker, 1993)

Drucker dobro uočava da se revolucionarne posledice informacione revolucije tek sada opažaju. Reč je o internetu i e-biznisu, elektronskoj trgovini koje brzo postaju jedini važni svetski kanal za distribuciju robe, usluga i iznenađujuće, menadžerskih i stručnih poslova. Elektronska trgovina ne savladava razdaljinu, ona je eliminiše, (Drucker, 1993). Prema e-trgovini, prodavac sa jedne i kupac sa druge strane su udaljeni samo jedan klik od drugoga.

Moramo istaći da poslovanje bilo koje organizacije u uslovima ubrzanih promena predstavlja teško iskušenje za menadžment kao nauku i praksu/veštinu. Pojavile su se različite škole koje čine sihopsise menadžment teorije. Različiti pristupi teoriji poslovanja i menadžmenta stvorili su mnogo zbrke u teoriji menadžmenta.

Gde smo danas? Koji tekući koncepti i prakse menadžmenta oblikuju „sutrašnju“ istoriju? Šta su nove paradigme u menadžmentu na početku XXI veka ?

Neki naši autori na slične ili povezane teme navodili su sledeće: „

- Organizacija koja uči,
- Knowledge Management (menadžment znanja),
- TQM i drugi programi kvaliteta,
- Downsizing,
- Outsourcing,
- Reinženjering poslovnih procesa,
- Strategija kao revolucija,
- Patching,
- Enterprise Resources Planning,
- Balanced Scorecard (BSC),
- E-business /e-commerce. “ (Mašić & Đorđević-Boljanović, 2005).

U svakom slučaju, paradigme u vezi sa globalizacijom, etikom i multikulturalizacijom, različitost radne snage, održivi razvoj i preduzetništvo, nadopunjuju prethodno navedene paradigme u poslovanju i menadžmentu, i na taj način grade, da se poslužimo rečima Harolda Koontza (1968), novu „prašumu“ teorije poslovanja i menadžmenta. Navedene teorije evoluiraju, međusobno se dopunjuju, pa čak i spajaju, koristeći eklektički metod - kombinaciju principa, sredstava i pristupa iz različitih teorija. To je karakteristika novih teorijskih istraživanja u oblasti menadžmeta.

2.1.2. Glavne paradigme nove organizacije

U ovom delu autori će nastojati objasniti kako formirati novu organizaciju, organizaciju za budućnost? Stvaranje ove nove organizacije zahteva upoznavanje okruženja iznova, za šta je potrebno mnogo odvažnosti i podrške. Nove organizacije

moraju u potpunosti prihvatiti i implementirati koncepte vizionarstva, imaginacije, reinženjeringa, korporativne kulture i korporativnih vrednosti, kreativnosti, inovacija, timskog rada, sistemskog razmišljanja, strategijskog menadžmenta, TQM-a, upravljanja i razvijanja ljudskih resursa u organizaciji i okruženju, izgrađujući i razvijajući programe menadžmenta znanja (knowledge management) i organizacija koje uče (learning organizations). (Jovanović, 1992).

Jasno je da je neophodan novi model organizacije: Stari birokratski model komande i kontrole, čak iako je decentralizivan, ne može se součiti sa budućim izazovima; nema dovoljnu brzinu, volju, pamet i senzitivnost. Potrebna je nova vrsta organizacije, koja će biti spremna na radikalne promene i koja će izgraditi kapacitet da živi od promena.

Organizacioni lideri danas prolaze kroz značajne promene u shvatanju imperativa organizaciji. U prošlosti, njihov cilj bio je postizanje izvrsnosti (excellence), dok je danas njihov cilj sve više učenje ne samo da bi postigli excellence, već i da bi održali organizaciju takvom kroz fleksibilnost, inteligenciju i adaptibilnost. (Kalač, 2008).

„U časopisu "Fortune" (2007) postoji članak u kojem autori kažu: "Zaboravite na stare zamorne ideje o liderstvu. Najuspešnija korporacija devedesetih će biti nešto što se zove Organizacija koja uči". Ne postoji model ili medijum kroz koji se ljudi menjaju. Ljudi nemaju stavove, mentalne modele i vrednosti. U Organizaciji koja uči, oni jesu mentalni modeli, stavovi i vrednosti. Organizacija koja uči je zato izazov ne samo za pojedince i organizacije, već celokupno društvo. Ona pruža mogućnost pojedincima da povrate prirodne sposobnosti, uspostave vezu sa okruženjem i kontinuirano proširuju kapacitete i kreiraju rezultate, da njeguju nove matrice svesti u kojima ljude uče kontinuirano i zajedno.“

Stvaranje strategije učenja u organizaciji javlja se kao posledica shvatanja potrebe za promenama u organizaciji. Neke organizacije dolaze do tog shvatanja analizom sopstvenog poslovanja, a neke suočene sa problemima usled nefleksibilnosti i neadekvatnog reagovanja na dinamično poslovno okruženje. Organizacija koja želi da se održi u budućnosti, mora u svaki deo svoje strukture da ugradi menadžment promene. Ona mora da implementira kako proces učenja, tako i proces odučavanja, tj. napuštanja starih pravila i normi ponašanja. Na taj način, organizacija treba da postigne kontinuirano

unapređivanje svih aktivnosti, procesa i struktura u kojoj je samounapređivanje bitna karakteristika poslovne kulture. „Organizacija budućnosti mora da ume da iskoristi znanje i da razvija sledeću generaciju primene znanja na osnovu ličnog uspeha. Organizacija budućnosti iziskuje ulaganje u inovacije tako da inovaciju organizuje kao sistematični proces, da bude bliska tržištu, tehnologiji, aktivnostima i svim promenama u društvu“, (Bertalanffy & Ackoff, 2003).

Menadžeri se često postavljaju u poziciju od vrha ka dnu (top-down), u cilju da postignu ove promene. Iako imena variraju, od reinženjeringa, preko TQM-a, promene kulture ili jednostavno reorganizacije, ključni elementi promene vođene sa vrha ka dnu, su isti. Top-down programi promene, međutim, često ne funkcionišu. Oni ne proizvode željene efekte i umesto transformacije organizacije, proizvode medeokritetne rezultate. Ovi programi su često kratkoročni, postižu neophodne promene u domenu smanjivanja troškova, ali ne utiču na promenu poslovne kulture na način koji je neophodan za postizanje uspeha. (Lovretta, 1998).

Ne tako često u praksi, ali veoma razvijen u teoriji, koristi se i tzv. bottom-up pristup upravljanja promenom. Ovaj pristup proističe iz shvatanja organizacije kao živog sistema. On sugerise da se proces organizacione promene ne može voditi; on evoluiru i ne može biti predmet planova i programa. Menadžerski posao uključuje dozvoljavanje organizaciji da se menja i uklanjanje prepreka u cilju rasta i razvoja. Ključni element ovog pristupa je učenje, sposobnost prilagođavanja promenljivim prilikama i okruženju. Prema ovom pristupu, promena je svuda oko nas, menadžeri nisu pod pritiskom da kreiraju promenu, već samo treba da je svesno prihvataju. (Rahimić & Šehić, 2009).

Nijedan od navedena dva pristupa ne pruža dovoljno argumenata organizaciji za uspešno implementiranje promene. Ipak, potreba da se nešto uradi postoji. Pritisak za promenom, poboljšanjem kvaliteta, smanjenjem troškova, promenom kulture, vodi do kreiranja novog savremenog pristupa promeni organizacije. Govori se o promenama načina na koji se menjaju organizacije. Binney i Wiliams, (1997), autori koncepta i knjige koja govori o ovom novom pristupu, govore o radikalnom procesu promene, koja uključuje učenje za sve u organizaciji, naročito one koji teže da budu lideri. Autori ovaj proces zovu „stremljenje ka budućnosti“, a kao ključnu sugestiju liderima predlažu "učenje kroz delovanje." Prednost koncepta je u tome što odgovara na pitanja: kako organizacija radi i

šta je ona postigla. On predstavlja značajno sredstvo menadžerima da se fokusiraju ne samo na postignute rezultate, već i na način na koji se mora menjati poslovanje i način na koji se upravlja ljudima. Centralna tema novog koncepta promena u organizaciji je učenje; proširenje kapaciteta da se urade stvari. Neophodna je integracija učenja i delovanja. Umesto dosadašnjih težnji da se proces učenja i samog rada odvoje u diskusijama, sugerise se radikalni proces promene, koja uključuje učenje za sve uključene u organizaciju, naročito one koji teže da budu lideri. Uspešni lideri kombinuju vođenje i učenje; oni vode na način koji ohrabruje učenje i uče na način koji predstavlja vodič za liderstvo.

Činjenica je: organizacije kakve su postojale nekada, sve manje će postojati i poslovati u budućnosti. Savremene organizacije su bazirane na znanju i kompetencijama i čine ih obučeni i stručni ljudi, koji samostalno usmeravaju i kontrolišu svoje aktivnosti kroz integraciju učenja i delovanja i međusobnu interakciju. Samo takve organizacije mogu da opstanu u modernom poslovnom okruženju i nezgodnim vremenima koje dolaze.

2.1.3. Analiza resursa

2.1.3.1. Analiza strukture

U analizi struktura preduzeća imamo u vidu klasifikovane resurse koje možemo posmatrati kao:

- analizu strukture organizacionih delova
- analizu ciljeva i
- analizu zadataka

Najakše nam je objasniti strukturu bilo koje od kompanija na unutrašnju i makro strukturu. Podela funkcija, departmenta i unutarnjih centara je u zavisnosti od funkcije kompanije, njene opredeljenosti da li se bavi proizvodnjom ili uslugama. Također, dobro poznati koncept profitnih centara unutar same kompanije može dovesti do određenih rezultata, međutim Mitzberg (1994) se ne slaže sa tim konceptom već tretira kompaniju kao unikatan organizam gde jedan element ako ne funkcioniše kako treba cela kompanija radi toga pati.

Također, elementarno je postaviti makro analizi na svoje mjesto pogotovo ne trubulentnim tržištima. Tu dobar menadžer respektuje sve elemente infraskuturke, političke i ekonomske prakse kako bi se što pre prilagodio u donošenju najboljih mogućih rezultata.

Poseban aspekt analize strukture predstavlja mikroklima i uslovi za rad.

Analiza ciljeva zahteva najpre njihovu klasifikaciju, pa zatim vremenski dimenzionisano praćenje. Ciljevi, kao moto postojanja organizacije, imaju svoju strukturu, hijerarhiju, vremensku dimenziju, sistem njihovog donošenja i analiziranja. Pominjali smo ranije i poseban koncept upravljanja prema ciljevima. Analize ciljeva organizacije je fundamentalan koncept koja daje orijentir menadžmentu u kom pravcu ide i da li su potrebne male ili velike reforme kao bi se postigli planirani ciljevi, (Radosavljević, 1995).

Analiza zadataka predstavlja organizacioni problem svakog projektanta. Zadatak kao način za ostvarivanje ciljeva preduzeća je imperativ određenoj funkciji, radnom mestu, odnosno, konkretnom čoveku kao izvršiocu. Stoga, svaki zadatak treba posmatrati preko sedećih pet osnovnih komponenti:

- 1) zadatak sadrži u sebi proces izvršavanja tj. njegove realizacije,
- 2) zadatak se prenosi na predmet ili objekt, odnosno čoveka gde se on realizuje,
- 3) zadatak za realizaciju zahteva angažovanje određenih sredstava,
- 4) zadatak se obavlja u određenom prostoru i
- 5) zadatak se obavlja u određenom vremenskom periodu.

Zadatak treba analizirati sa svih ovih aspekata, onda vršiti njegovu kritiku i u projektovanju poboljšati njegovu realizaciju. Pošto su nosioci zadataka određeni organizacioni delovi preduzeća, to se celokupan zadatak preduzeća postupno analizira, dok ne dođemo do zadataka radnog mesta, odnosno pojedinog radnika.

Prema Kosiol iz 1972 g., podeli zadataka i njihovoj analizi, možemo prići i s aspekta raščlanjivanja zadataka s obzirom na:

- 1) proces izvršenja,

- 2) objekt prenošenja.
- 3) hijerarhijski nivo,
- 4) fazu izvršenja i
- 5) svrhu zadataka

Podela zadatka preduzeća prema izvršenju se može shvatiti ilustracijama na primeru fabrike kamiona. Celokupan zadatak preduzeća može se podeliti na:

- 1) izvršenje zadataka na šasiji,
- 2) izvršenje zadataka na kabini,
- 3) izvršenje zadataka na tzv. "trčućem stroju",
- 4) izvršenje zadataka na poslovima limarnice,
- 5) izvršenje zadataka na poslovima montaže,
- 6) izvršenje zadataka na poslovima farbanja, itd.

Podela zadataka prema objektu izvršenja može se izvršiti podelom izvršenja na: objekte u ulaznim elementima (sirovine), objekte na izlaznim elementima (gotovi proizvod) i objekte u procesu rada (proizvodnja u toku).

Podela na objekte, recimo, gotovih proizvoda može biti:

- zadaci na kamionima,
- zadaci na autobusima,
- zadaci na vozilima specijalne namene, itd.

Unutar ove podele se može vršiti klasifikovanje zadataka i dalje. Kao objekti na koje se prenosi zadatak preduzeća ili njegovog dela mogu biti:

- kupci
- dobavljači
- banke
- osiguranje itd.

Jedna od mogućih podela unutar već pomenute fabrike kamiona, može biti i podela zadataka na:

- zadaci na mašinama radilicama (strugovi, glodalice, brusilice, itd.)
- zadaci na transportnim sredstvima (viljuškari, pokretne trake, kranovi i sl.)

- zadaci na raznim oruđima i sl. (čekić, turpija, klešta, dleto itd.)

Koliko će se ići u raščlanjivanje i analizu zadataka, zavisi od svrhe analize i obima projektovanja organizacije poslovnog sistema.

Podela zadataka prema hijerarhijskom nivou se naziva još i podela prema rangu.

Svi poslovi, odnosno zadaci o preduzeću su upućeni na ljude da ih izvrše. Svaki zadatak ima svoju fazu konceptualizacije, osmišljavanja, odlučivanja, koordinacije posla, kao fazu operativnog izvršenja. Sa tog stanovišta osnovna podela izvršenja prema hijerarhiji je na:

- funkciju upravljanja (nadređena)
- funkciju izvršenja (podređena)

U okviru finansijske službe, samo glavni rukovodilac kreira uslove finansiranja: rokove, kamate, izvore i pravce ulaganja i sl., a svi ostali operativno izvršavaju.

U okviru pomenute fabrike kamiona uzećemo jedan primer: rad na izvršenju zadataka u mehaničkoj obradi. Ovaj rad ima izvršni deo (rad na konkretnim mašinama po crtežu i ostaloj tehničkoj i tehnološkoj dokumentaciji), ali i tzv. odlučivanje u okvir ovih zadataka.

Poslovi vezani za odlučivanje dele se na:

- raspored rada po svim fazama (glodanje, struganje, brušenje itd.)
- raspored radova po konkretnim mašinama i radnim mestima,
- određivanje radova na objektima obrade (zupčanik, osovina, šasija, rezervoar, kočnica i sl.)

Podela zadataka i njihova analiza prema fazi izvršenja se odnosi na osnovne faze ili etape dobijanja određenog proizvoda. Ta podela, generalno gledano, može biti:

- zadaci planiranja i pripreme
- zadaci izvršenja operacija i
- zadaci kontrolisanja.

Ako ostanemo pri ovoj podeli, a na primeru fabrike kamiona i mehaničke obrade, imaćemo (za proizvodnju recimo zavrtnja) ovako raščlanjivanje: planski zadaci:

- planiranje potrebne radne snage
- planiranje radnog vremena
- planiranje vrste čelika itd. izvršni zadaci:
- odsecanje čeličnih šipki
- narezivanje navoja
- formiranje glave zavrtnja itd. kontrolni zadaci:
- kontrola sirovine
- kontrola gotovog proizvoda
- kontrola materijala i režima obrade itd.

Dubina i širina ove podele i analize zadataka zavisi od vrste preduzeća i svrhe analize tj. projektantskog zahteva.

Podela zadataka prema svrhi, u preduzeću se odnosi u osnovi na podelu ukupnog zadatka na:

- 1) primarne zadatke
- 2) sekundarne zadatke

U primarne zadatke spadaju oni koje diktira proces proizvodnje, odnosno poslovni proces. U tom kontekstu govorimo o nabavci sirovina, mašina, radne snage, zatim o fazama u procesu proizvodnje i na kraju o prodaji kamiona.

Dakle preduzeće mora obezbediti održavanje, energanu, ambulantu za radnike, restoran za ishranu, portirsku službu, vatrogasnu službu, službu zaštite na radu itd. Ovo su sekundarne funkcije koje ne učestvuju u direktnom proizvodnom i poslovnom zadatku preduzeća, ali su neophodne za obavljanje primarnih zadataka. Analizom treba utvrditi, postoji li pravi odnos između ovih funkcija i jesu li iste unutar svog domena optimalno struktuirane.

Ovih pet podela zadataka ima i svoje kumulativne osobine. To posebno usložava analizu i čini je izuzetno delikatnom.

2.1.3.2. Analiza kadrova

Posle analize strukture prelazi se na analizu kadrova. Kadrovi predstavljaju nosioca zadataka, pa se njihova analiza odvija prema konkretnim poslovima (prema podeli zadataka na delove, nosioce, rang itd.).

Kadrovska situacija se analizira počevši od sastava radnog kolektiva, reprodukcije, pa do zaštite na radu (Buble, 1981) u analizi sastava radnog kolektiva preduzeća iznosi sledećih devet grupa - područja za analizu:

1. potrebna kvalifikaciona struktura preduzeća,
2. postojeća kvalifikaciona struktura preduzeća,
3. postojeći sistem ocena i procene poslova
4. postojeća sistematizacija radnih mesta
5. metodi i sistem izbora kadrova
6. profesionalna selekcija i orijentacija kadrova
7. politika školovanja i usavršavanja kadrova
8. razvojna kadrovska politika
9. stopa fluktuacije i uzroci itd.

Analiza kadrova fokusira se na načela kadrovske politike, računajući i međusobne interakcije:

- a) kolektivisanje preduzeća
- b) uticaj na relaciji rad - radnik
- c) uticaj na relaciji radna sredina - radnik,
- d) uticaj na relaciji radnik - kolektiv i
- e) uticaj na relaciji radnik - radnik.

2.1.3.3. Analiza sredstava

Element organizacije su sredstva preduzeća. Za izvršenje zadatka se angažuju osnovna obrtna sredstva. Njihovom analizom se dobija uvid u stanje opreme, zgrada, zemljišta, kao i finansijskih potencijala. Značaj sredstava zavisi od vrste preduzeća, obima poslovanja, veličine preduzeća i drugih faktora. Značaj osnovnih i obrtnih sredstava vidimo na primeru proizvodnog i trgovinskog preduzeća. Dok je kod proizvodnog preduzeća

naglasak na osnovnim sredstvima, dotle je naglasak na obrtnim sredstvima kod trgovine. U oba slučaja se ne potcenjuje značaj drugih sredstava. Tako je recimo, kod jednog turističkog i ugostiteljskog preduzeća značajna lokacija, kapacitet, objekti itd. Kod analize obrtnih sredstava značajna je, struktura sredstava, (Milisavljević & Hanić, 1995), te istu analiziramo sa aspekta:

- vremena (kratkoročna i dugoročna)
- izvora (sopstvena i tuđa)
- vrste (osnovna i obrtna)

U analizi organizacije sredstava jedan od pristupa, (Buble, 1981) je da se istražuju sledeći elementi:

1. lokacija
2. kapacitet
3. tip proizvodnje
4. oprema
5. materijal
6. zgrade
7. radna sredina
8. unutrašnji transport
9. održavanje sredstava

Svakako nije sporno da se, u svakom organizacionom obliku, moraju na odgovarajući način strukturirati svi elementi rada, i to na osnovu tačno definisanih proporcija ljudi, sredstava i odgovarajućih funkcija, što je samo transponovani zahtev cilja, tačnije - njegov duplikat i izvedena posledica.

Pri analizi izuzetno kompleksnih pitanja kolektiva treba razlikovati dva njegova posebna sadržaja. Prvi se odnosi na tzv. organizacioni aspekt strukture radnog kolektiva, a drugi na tzv. motivacione ili psiho-socijalne elemente njegove integracije.

Organizovanje strukture radnog kolektiva predstavlja višedimenzionalan problem, čije rešavanje u prvom redu zavisi od prirode zadataka i radnih procesa. Jer, ovde ne treba zaboraviti činjenicu da je najčešće u pitanju vrlo različita složenost poslova i uslova rada

i da određivanje vrste i stepena kvalifikovanosti radnika nije jednostavan zadatak, (Božin & Radojičić, 1997).

S druge strane, u širem organizacionom smislu javljaju se problemi izbora i problemi obrazovanja, odnosno razvoja kadrova. U okviru prvog problema dominantno mesto ima izgradnja sistema profesionalne orijentacije i stvaranje uslova da se pri izboru članova radnog kolektiva izbjegne mogući voluntarizam. Međutim, u okviru drugog problema otvorena su dva značajna pitanja. Prvo pitanje odnosi se na visinu ulaganja, a drugo na pitanje stepena rentabilnosti ulaganja u razvoj i unapređenje kadrova.

„Danas je opšte poznato, na svim nivoima organizovanosti, da ulaganje u obrazovanje predstavlja osnovni uslov za podizanje produktivnosti rada, što opravdava tako visoka ulaganja od strane organizacija i nacionalnih ekonomija.” (Stefanović et.al., 2000). Međutim, sve su prisutnija mišljenja da dolazi do nesrazmjere između visine ulaganja i dobijenih rezultata, kao posledica neracionalnog korišćenja kadrova.

U opštu strukturu integracionih elemenata, pre svih, dolaze inače potrebe: potrebe tzv. socijalne sigurnosti; potrebe u vezi sa zadovoljenjem standarda stanovanja; potrebe u oblasti rekreacije, kulture, razonode i odmora; potrebe koje su izvedenog karaktera, a koje se identifikuju kao potrebe za stručnim usavršavanjem, afirmacijom i satisfakcijom ličnih, tj. sopstvenih želja i ambicija.

Vlastite potrebe, odklanjaju svaku mističnost unutar organizacije, jer, svaki profesionalac koji se bavi menadžmentom zna da one predstavljaju značajan element svake motivacione strukture, bez ograda i razlika, kojima se, kao što je poznato, identifikuju i objašnjavaju osnovne determinate čovekovog ponašanja, zbog toga one u jednoj opštoj klasifikaciji motiva imaju najznačajnije mesto.

Svaki član kolektiva je značajno zainteresovan za zadovoljenje tzv. potreba socijalne sigurnosti. On, u prvom redu, nastoji da obezbedi sopstvenu socijalnu sigurnost u slučaju privremene ili trajne nesposobnosti za rad, u slučaju starosti ili prevremenog napuštanja posla. I šire od toga, svaki radnik je zainteresovan za punu zdravstvenu i socijalnu sigurnost članova svoje porodice, pa je spreman da se svesno „odrekne” jednog dela zarađenih sredstava kojima se sukcesivno alimentiraju ove potrebe. Štaviše, dodatna

izdvajanja, putem samodoprinosa, ili na neki drugi način, samo potvrđuju spremnost pojedinaca da daju svoj udeo za obezbeđenje potrebnih uslova socijalne sigurnosti. (Dostić, 2002).

Konačno, sve više dolaze do izražaja i potrebe za stručnim usavršavanjem, napredovanjem. Posebno su korisni motivi za stručnim usavršavanjem, pošto pozitivno deluju na produktivnost i štednju materijala. Oni, kao što je poznato, deluju stimulatивно i mobilizirajuće na ljude da rade racionalno i da nekada želju za usavršavanjem pretpostave dohotku i povoljnijim materijalnim uslovima.

Da bi se uspešno obavila proizvodnja, pored radnog kolektiva, treba raspolagati i odgovarajućim sredstvima. Naravno, sredstva moraju biti organizovana na način koji odgovara zahtevima proizvodnje. U sklopu toga, kvalitet i kvantitet sredstava za proizvodnju imaju poseban značaj.

Kvalitet sredstava određuje proizvodnu snagu rada, način organizovanja i korišćenja, dok njihov kvantitet određuje potencijalni obim rada i količinu proizvoda.

Karakteristično je, da organizacija sredstava ima svoju genezu još u fazi izbora tehničko-tehnološke osnove, jer, dobro odabrana sredstva ostaju kao „trajan“ faktor produktivnosti rada. I, otuda treba znati da vrsta delatnosti, troškovi kupovine, instalisanja i probnog rada, odnosno eksploatacije, i tržišni faktori uslovljavaju njihov izbor.

Različit nivo tehničko-tehnološke opremljenosti pojedinih organizacija uslovljen je jednim delom prirodom delatnosti. Danas ima delatnosti kod kojih, uprkos razvoju tehnike i tehnologije, nema mogućnosti, na primer, za njihovu automatizaciju. S druge strane, ima delatnosti kod kojih, bar za sada, nema potpunog ekonomskog opravdanja za višu modernizaciju. (Hanić, 1991).

Drugi ograničavajući faktori izboru i kupovini sredstava jesu troškovi: bilo da se posmatraju kao izdaci, tj. rashodi pri kupovini, ili kao fiksni troškovi u kasnijoj eksploataciji.

Tržište je treći faktor kojeg treba uzeti u obzir pri proceni celishodnosti uvođenja savremenih sredstava. Jer, samo odgovarajuća tražnja može da opravda visoka ulaganja.

2.1.3.4. Analiza organizacionih procedura i organizacionih zadataka

Analiza organizacionih procedura kako navodi Buble (1981) se odnosi na sledeće grupe pitanja:

1. propisivanje i primenjivanje organizacijskih postupaka,
2. da li su i u kojim područjima adekvatni organizacioni postupci,
3. kako su usklađeni i da li su postupci standardizovani,
4. ko izrađuje, razvija i aplicira organizacione postupke,
5. da li su organizacioni postupci dostupni itd.

Što se tiče primene organizacijskih sredstava, istraživanje i analiza se odnose na: statut ili pravila društva, pravilnike, poslovnike, organizacione šeme, grafikone i tabele, organizacione propise, organizacione priručnike, tehnička priručna sredstva, itd.

Iako su organizaciono izdvojeni procesi proizvodnje u okviru jednih preduzeća, i izdvojeni prometni procesi u okviru drugih preduzeća, ova preduzeća samo retko deluju u jednoj osamostaljenoj oblasti. Znači, da se preduzeća retko bave samo proizvodnim ili samo prometnim aktivnostima. Tako, na primer, proizvođačka preduzeća, u uslovima robne proizvodnje, moraju nabavljati i prodavati svoje proizvode. Uostalom, preduzeće ne može obavljati svoju proizvodnu funkciju, ako prethodno nije izvršilo nabavku svih potrebnih proizvodnih elemenata. Isto tako, bez proizvodnje nema prodaje, nema realizacije gotovih proizvoda, niti otpočinjanja novog proizvodnog ciklusa. U tom smislu, proizvodnja, nabavka i prodaja, predstavljaju samo delove procesa reprodukcije u kojima preduzeće ostvaruje svoju ekonomiju.

Sva se preduzeća razlikuju prema mestu koje imaju u procesu društvene reprodukcije. Zapravo, prema tome u kojoj fazi procesa reprodukcije obavljaju svoju funkciju. Ako svoju funkciju obavljaju u više faza procesa reprodukcije, onda je pitanje u kojoj je fazi važniji deo aktivnosti, tj. važniji deo poslovanja. Prema tome, ako se kao kriterijum diferenciranja preduzeća uzme faza procesa reprodukcije u kojoj preduzeće posluje, onda se ona mogu podeliti na proizvodna, trgovinska i bankarska preduzeća. Prema karakteristikama procesa rada, to su bankarska preduzeća koja posluju u novčanoj

fazi sa drugim preduzećima, zatim preduzeća koja obavljaju funkciju u robno-prometnim fazama i kod kojih se, iako je reč o dosta homogenim poslovima, uočavaju određene kvalitativne razlike, na osnovu kojih se ova preduzeća mogu dalje diferencirati: na preduzeća koja se bave organizacijom unutrašnjeg i spoljnog robnog prometa što u praksi znači promet na malo i na veliko. Konačno, proizvodna preduzeća imaju vrlo karakteristične procese rada, koji su jako diferencirani i nehomogeni. Oni su različiti od preduzeća do preduzeća i zavise od tehničko-tehnološke osnove i izdiferenciranosti kvalifikacione strukture radnog kolektiva, prirodnih i organizacionih faktora. (Babić, 2003).

Prema karakteristikama procesa rada, proizvodna preduzeća se mogu podeliti: na ekstraktivna preduzeća vegetabilnog porekla, kao što su poljoprivredna i šumarska preduzeća i dr.; na ekstraktivna preduzeća za proizvodnju proizvoda mineralnog porekla; na građevinska, saobraćajna i industrijska.

„Ako se kao kriterijum za diferenciranje preduzeća uzmu strukturni odnosi elemenata proizvodnje, onda se sva preduzeća mogu podeliti na: zanatska, preduzeća proste i složene kooperacije, preduzeća industrijske proizvodnje,” (Stefanović, 1999).

Konačno, kao kriterijum diferenciranja preduzeća može poslužiti i vid organizacije proizvodnje. Sa tog stanovišta razlikujemo preduzeća pojedinačne, serijske, masovne i automatske proizvodnje. Međutim, osnovni kriterijum za diferenciranje preduzeća u kategorije grupacija su da stvori slobodnu asocijaciju udruženih radnika, u kojoj neće biti razlike u ciljevima i organizacionim pozicijama.

2.1.3.5. Analiza konkurencije

Organizacija kompanije mora da ima u vidu dinamičnost okruženja i da se istome prilagođava. Otuda i potreba da se okruženje istražuje i analizira, te projektuje adekvatno fleksibilna organizaciona forma.

Analiza tržišta, nabavke i prodaje, prirodnog, društvenog i političko okruženja treba da bude orijentir projektovanja strategije preduzeća i njegovog razvoja. Stoga aspekti je

potrebno istraživati tržište i konkurenciju, kao i trendove u oblasti u kojoj preduzeće posluje.

Liberalizacija u svim sferama privrede je nešto na čemu stalno insistiraju razvijene zemlje zapada. Liberalizacija treba da ide bez ikakvih ograničenja roba, ideja, informacija i kapitala. U globalnoj ekonomiji liberalizam je potreban, ali sa oba segmenta – kao metod slobodne cirkulacije roba, ljudi i novca. Međutim, liberalizam koji podstiču multinacionalne kompanije koristi isključivo njihovim interesima, čak i ako on produbljuje postojeće ekonomske razlike. Na mnogim samitima, gde se raspravlja o zaštiti životne sredine, multinacionalne kompanije, koje su na žalost i najveći zagađivači, uopšte i ne prisustvuju. Liberalizacija svetske privrede podrazumeva promenu odnosa i opet na žalost povećanje razlike između bogatih i siromašnih. Samim tim se povećava i odgovornost za negativne posledice tehnološke ekspanzije i probleme savremenog sveta, (Daniels & Radenbaugh, 1998).

2.2. Relacija marketinga, prodajne politike i strateškog menadžmenta

Marketing je važno i dinamično područje rada i izučavanja. Možemo li zamisliti život bez marketinga. Marketing je jedan od bitnih elemenata koji koriste organizacije u njihovom većitom traganju za opstankom i rastom. On je dinamičan, jer se obavlja u realnom svetu, koji se stalno menja. Uspeh i neuspeh kompanija je u zavisnosti od uspeha ili neuspeha marketinga.

Marketing je kovanica anglosaksonskog porekla. Globalno je poznati termin iako neke od zemalja žele da imaju svoju reč za ovaj termin, marketing kao i internet su reči koje su svima jasne i adekvatan prevod tečko da je prihvaćen u bilo kojem drugom govornom području.

Marketing? Šta to znači? Da bismo objasnili šta je to marketing moramo poći od fokusa marketinga na distribuciju, zatim orijentaciju marketinga na potrošače (potrebe), orijentaciju marketinga na konkurenciju (konkurentska prednost), marketing kao upravljanje procesom razmene (transakcije) i na kraju marketing kao upravljanje odnosima (ravnoteža podsticaj/prinos).

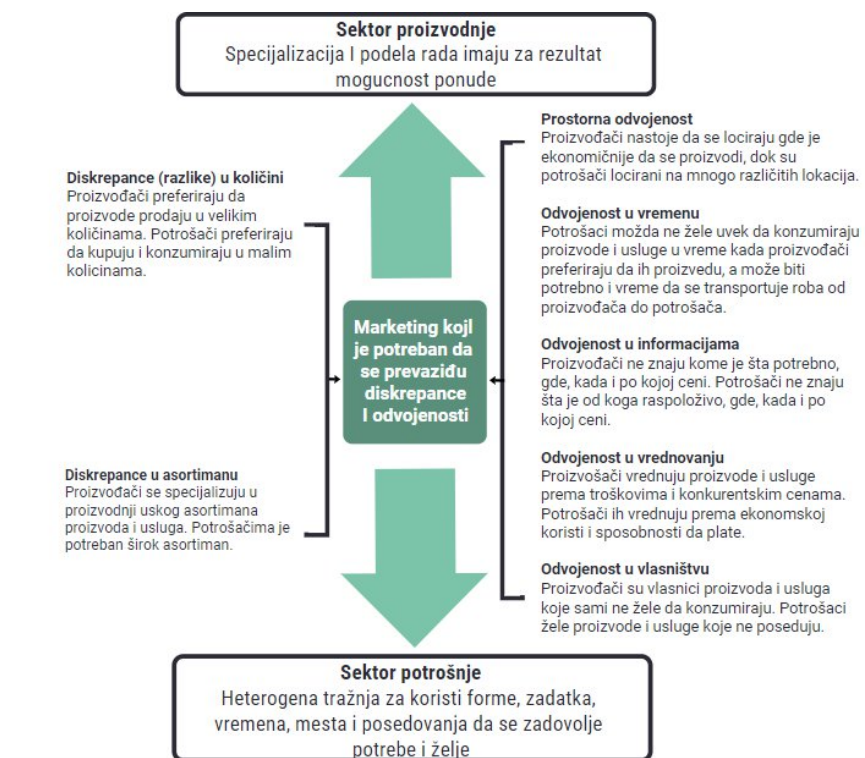
Očito da razni autori pod ovim terminom često podrazumevaju vrlo različite stvari. Otuda i veliki broj definicija ovog termina. Od brojnih definicija ponuđenih za marketing, napravićemo razliku između definicija društvenog i upravljačkog/menadžerskog marketinga. Društveno definisanje pokazuje ulogu, koju marketing igra u društvu. Možda je najekspresivniju i najsveobuhvatniju definiciju marketinga sa ovog aspekta dao pre nekoliko godina Paul Mazur, bankar po profesiji, trgovac po instinktu i autoritet u maloprodaji, koji je rekao da je marketing jednostavno „poboljšanje životnog standarda stanovništva”. Definicija je orijentisana ka potrošaču i po prirodi indicira esencijalni kvalitet dinamizma i odražava duh marketing procesa. Ona naglašava, kao glavnu funkciju marketinga, zadovoljavanje potreba društva za materijalnim dobrima i uslugama. Ovoj definiciji Mazura, profesor Kotler (1976), osećajući da joj još uvek nešto nedostaje, usudeo se da dopiše dopunski element - reč „stvaranje” i definiše marketing kao stvaranje i poboljšanje životnog standarda društva”. Kotler, nesumnjivi autoritet u ovoj oblasti, definiše marketing kao društveni proces, kojim pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno i što žele putem kreiranja, nuđenja i slobodne razmene proizvoda i usluga od vrednosti sa drugima.

Za menadžersko definisanje, marketing se danas ne sme shvatiti u starom smislu „veštine ostvarivanja prodaje”, nego u novom smislu zadovoljavanja potreba potrošača. Ako proizvođač dobro shvati potrebe potrošača, razvije proizvode koji nude superiorne vrednosti i uspešno im formira cenu, distribuirati ih i promovirati, onda će se ovi proizvodi vrlo lako prodavati. Ljudi su iznenađeni kada čuju da prodaja nije najvažniji deo marketinga! Prodaja je samo vrh ledenog brega marketinga. Drucker (1995), jedan od vodećih teoretičara u oblasti menadžmenta, tu razliku između prodaje i marketinga objašnjava na sledeći način: „Prodaja i marketing su pre u suprotnosti, nego što su sinonimi ili čak komplementarni. Može se pretpostaviti da će uvek biti potrebe za nekom prodajom. Ali, cilj marketinga je da prodaju učini suvišnom. Cilj marketinga je da tako dobro upozna i shvati kupca da će mu proizvod ili usluga odgovarati i sami sebe prodavati. Marketing bi, idealno trebao da ima za rezultat kupca, koji je spreman da kupi. Sve što bi onda bilo potrebno, to je da se proizvod ili usluga stave na raspolaganje...” Američko udruženje za marketing (AMA) nudi sledeću definiciju: „Marketing je proces planiranja i sprovođenja koncepcija, cena, promocije i distribucije ideja, roba i usluga, da se kreira razmena koja zadovoljava potrebe pojedinaca i organizacija,” (Guller, 1992).

2.2.1. Mesto marketinga u finansijskim i ostalim tokovima u organizaciji

Uloga marketinga u tržišnoj privredi je, da organizuje slobodnu i konkurentsku razmenu, da bi osigurao uspešno sučeljavanje ponude i tražnje roba i usluga. Povezivanje proizvođača i potrošača odvija se na tržištu putem razmene. Između proizvođača i potrošača roba, usluga i ideja obično postoje jazovi ili odvojenosti, koji onemogućavaju razmenu.

Uspešan marketing u razvijenoj privredi je vrlo težak, jer su koncepti vođenja biznisa kod proizvođača i potrošača diametralno suprotni. Slika 2 prikazuje, razmenu između proizvođača i potrošača je otežana razdvojenošću u prostoru (geografski), u vremenu, u informacijama, u vrednosti i u vlasništvu. Razmenu dalje komplikuju „diskrepanca kvantiteta" i „diskrepanca asortimana". To jest, svaki proizvođač se specijalizuje u proizvodnji i prodaji velikih količina uskog asortimana roba i usluga, ali svaki potrošač želi samo male količine širokog asortimana roba i usluga. (Bitner & Booms, 1981).



Slika 1: Marketing olakšava proizvodnju i potrošnju: Izvor (Autori)

2.2.2. Koncept sortiranja

Prema Aldersonu, (1965) sortiranje je suština ideje marketinga. To je u skladu sa pretpostavkom da je heterogenost podjednako indirektno prisutna na obe strane tržišta. Cilj marketinga je, da se bori sa heterogenošću na obe strane - potrebama i proizvodima, odnosno potrošnje i proizvodnje. Marketing, kroz višestepene procese sortiranja, doprinosi neophodnoj transformaciji od heterogenosti na nivou ponude, ka heterogenosti na nivou tražnje.

Sam koncept sortiranja uključuje četiri procesa: raščlanjivanje, akumuliranje, alociranje i grupisanje. Prvi, raščlanjivanje ili razvrstavanje, kao najelementarnija forma sortiranja, uključuje podelu heterogene ponude u relativno homogene grupe proizvoda, putem klasifikovanja ili pregledom, na osnovu karakteristika proizvoda, kao što su veličina, kategorija i kvalitet.

Druga forma sortiranja je akumulacija ili sakupljanje istih proizvoda u veću homogenu ponudu. Ovaj proces sakupljanja velikih zaliha sličnih proizvoda, neki autori nazivaju koncentracijom.

Treći aspekt sortiranja, alokacija, sastoji se u deljenju homogene ponude u sve manje i manje grupe proizvoda, što omogućava isporuku i transport prema zahtevima kupaca. Ovaj proces je u marketingu obično koincidentan sa geografskom disperzijom i sukcesivnim promenama vlasništva. Neki autori alokaciju nazivaju deljenjem mase, u slučaju da se radi o aktivnostima alokacije na nivou veleprodaje, i disperzijom, kada se radi o distribuciji na širokom geografskom području - na nivou maloprodaje, (Keegan, 1995).

Poslednji, četvrti i najvažniji tip sortiranja je svrstavanje, kompletiranje ili grupisanje, koje podrazumeva formiranje asortimana različitih, ali možda povezanih proizvoda, kako bi se formirale zalihe grosiste ili detaljiste i tako izašlo u susret zahtevima pojedinačnih kupaca.

Primarna funkcija posrednika (veleprodaje i maloprodaje) u sistemu distribucije je, da obavlja ove različite aktivnosti sortiranja. Veleprodaja je manifestacija sortiranja

kao esencijalnog procesa marketinga. Proizvodi se prikupljaju od ogromnog broja proizvođača (dobavljača) i isporučuju ogromnom broju kupaca. Suština operacije je, da se transformišu diverzifikovane ponude, koje se dobijaju od proizvođača, u asortiman koji odlazi na svoj put ka kupcima. Opravdanje za postojanje posrednika u sistemu distribucije se, uglavnom, zasniva na odnosu prednosti nastalom iz ovog intermedijalnog sortiranja. Različite karike u sistemu distribucije deluju kao brojni transformatori, koji menjaju tekuću proizvodnju električne energije u centralama u „voltažu" koja je potrebna na svakom posebnom sledećem nivou, (Lovera, 1995).

Alderson, (1965), koristi termin tehnološka distanca, da bi ukazao na razlike u asortimanu proizvođača i posrednika ili korisnika. Proizvođač i potrošač su često vrlo udaljeni jedan od drugog, ne samo vremenski i prostorno, već i na druge načine. Proizvod ima sasvim različito značenje za svog proizvođača i kupca - konačnog potrošača. Potrošač ceni proizvod prema uobičajenom načinu ponašanja i posmatra kako se isti uklapa u već postojeći asortiman proizvoda, da ne „krnji vrednost" ostalih proizvoda. Proizvodi koje proizvođač prodaje, izraz su njegovih sposobnosti i resursa. Idealni asortiman sa njegovog stanovišta bio bi onaj, koji omogućava najefikasnije korišćenje kapaciteta, raspoloživog rada i materijala. Ova diskrepanca u asortimanu pruža posredniku mogućnost ulaska u kanale distribucije. Kako se proizvodi kreću kroz kanal distribucije, posrednici menjaju asortiman na svojim nivoima, omogućavajući na taj način potrošačima da kupe asortiman koji će na najpogodniji način zadovoljiti njihove potrebe. Tako se, uz pomoć institucija, u kanalu distribucije premošćuje tehnološki jaz ili gep.

2.2.3. Troškovi i funkcije marketinga

Firme moraju potrošiti novac za kreiranje korisnosti vremena, mesta i posedovanja. Smatra se da su troškovi u marketingu nasuprot ukupnih troškova proizvoda i usluga u većini procena se kreće između 40% i 60%. U proseku, jedna polovina troškova uključenih u proizvode može biti pripisana direktno marketingu. Ovi troškovi nisu vezani za bilo koju funkciju proizvodnje koja je nužna za kreiranje korisnosti forme. Šta, onda, može da dobije potrošač zauzvrat za ovih 50% troškova marketinga? Koje funkcije obavlja marketing?

Svrha makro-marketing sistema je da se prevaziđu podvojenosti i diskrepance koje postoje između proizvođača i potrošača. Marketing premošćava ove podvojenosti

obavljajući određene bazične funkcije - univerzalne funkcije marketinga. Sve funkcije marketinga dele se u tri tipa:

- 1) transakcione ili funkcije razmene,
- 2) logističke ili funkcije fizičke distribucije, i
- 3) olakšavajuće funkcije.

Transakcione ili funkcije razmene su nabavka i prodaja proizvoda. Funkcija nabavke je važna za marketing na nekoliko nivoa. Proizvođači moraju da utvrde kako i zašto potrošači kupuju određenu robu i usluge. Da bi bili uspešni, moraju nastojati da shvate ponašanje potrošača, (Ćuzović, 1995). Uz to, detaljisti i ostali posrednici moraju istraživati proizvode koji će privući njihove mušterije. Pošto generiraju korisnosti vremena, mesta i vlasništva kroz ove kupovine, moraju anticipirati preferencije potrošača za kupovine koje će se obaviti nekoliko meseci kasnije. Nabavka, dakle, obuhvata traženje i ocenu alternativnih proizvoda i usluga. Funkcija prodaje je druga polovina procesa razmene. Ona obuhvata promociju proizvoda sa propagandom i ličnom prodajom i ostalim metodima masovne prodaje. Ovo je verovatno najvidljivija funkcija marketinga, (Hanic, 1991).

Transport i skladištenje su logističke funkcije ili funkcije fizičke distribucije. Funkcija transporta obuhvata fizičko kretanje dobara od jednog do drugog mesta, od prodavca do kupca. Funkcija skladištenja obuhvata držanje dobara, sve dok ne budu potrebna za prodaju kupcima. Ove funkcije obično obavljaju proizvođači, grosisti i detaljisti.

Olakšavajuće funkcije obuhvataju finansiranje proizvoda, preuzimanje rizika pri posedovanju vlasništva, obezbeđivanje tržišnih informacija, razvoj standarda i gradiranje proizvoda prema tim standardima. Finansiranje obezbeđuje nužna novčana sredstva i kredit da se proizvedu, transportuju, uskladište, promovišu, prodaju i kupe proizvodi. Preuzimanje rizika se odnosi na podnošenje neizvesnosti, koje su deo marketing procesa. Firma nikada nema osiguranu kupovinu niti činjenicu da će kupci želeti da kupe njene proizvode. Proizvodi, takođe, mogu biti oštećeni, pokradeni ili demodirani. Funkcija tržišnih informacija obuhvata prikupljanje, analizu i distribuciju svih informacija na osnovu kojih se planiraju, izvršavaju i kontrolišu marketing aktivnosti. Standardizacija i gradiranje obuhvataju skladištenje proizvoda prema veličini i kvalitetu. Specifične veličine

guma, na primer, omogućavaju kupcima da traže potrebne veličine i očekuju uniformne veličine guma. To olakšava kupovinu i prodaju, jer smanjuje potrebu za pregledom i uzimanjem uzoraka, (Hanić, 1996)

Napred nabrojane funkcije se moraju obavljati u svakom makro-marketing sistemu. Kako će se ove funkcije obavljati - i od koga - može se razlikovati među zemljama i ekonomskim sistemima. Ali, one su neophodne u svakom makro-marketing sistemu.

Ko obavlja marketing funkcije? Sa stanovišta makro-nivoaa, sve ove marketing funkcije su deo marketing procesa - i neko mora da ih obavi. U planskoj privredi, neke od funkcija mogu da obavljaju državne (vladine) institucije. Druge moraju biti prenete na individualne proizvođače i potrošače. U tržišno usmerenom sistemu, marketing funkcije obavljaju proizvođači, potrošači i niz marketing specijalista. Bez obzira ko obavlja marketing funkcije, u načelu, one se moraju obavljati uspešno, ili će zbog toga da trpi ceo makro-marketing sistem. Treba imati u vidu, da mogu da deluju uzajamno makro-marketing sistemi različitih zemalja.

Marketing funkcije ne obavljaju samo marketing posrednici, nego i čitav niz drugih/moćnih firmi koje obavljaju jednu ili više marketing funkcija, izuzev kupovine ili prodaje. Tu su uključene propagandne agencije, firme za istraživanje tržišta, nezavisne laboratorije za testiranje proizvoda, javna skladišta, transportne firme, komunikacione kompanije, osiguravajuće organizacije, finansijske institucije (uključujući banke). Putem specijalizacije ili ekonomija skale, marketing posrednici i pomoćne organizacije često su sposobni da bolje obave marketing funkcije - i uz niže troškove - nego što to mogu proizvođači ili potrošači. To omogućava proizvođačima i potrošačima da više vremena potroše na proizvodnju i potrošnju, (Hanić, 2003)

Nekada i potrošač (pojedinaac ili porodica) obavlja neke marketing aktivnosti da bi uštedeo novac. Može da kupuje robu u većim količinama, da sam vrši izbor robe, da kupuje polupripremljene proizvode, da sam prevozi robu i montira je, itd.

Sa makro stanovišta, sve marketing funkcije mora neko da obavi. Ali sa mikro stanovišta, ne mora svaka firma da obavi sve funkcije. Dalje, ne zahtevaju svi proizvodi i usluge sve funkcije na svakom nivou njihove proizvodnje. „Čista usluga” - kao vožnja

avionom - ne zahteva skladištenje, na primer. Ali je skladištenje potrebno u proizvodnji aviona i dok avion nije na usluzi.

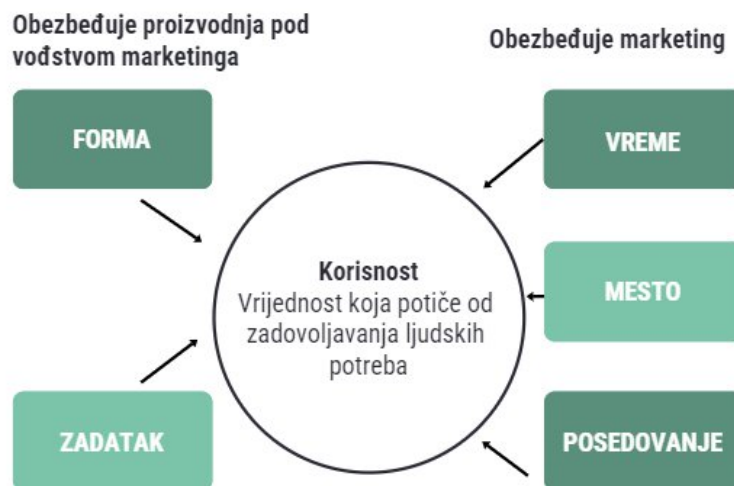
Neki marketing specijalisti obavljaju sve funkcije. Drugi se opet, specijalizuju za samo jednu ili dve. Firme za istraživanje tržišta se, na primer, specijalizuju samo za funkciju tržišnih informacija. Ističemo da se odgovornost za obavljanje marketing funkcija može menjati i deliti na niz načina, ali nijedna funkcija ne može biti kompletno eliminisana.

2.2.4. Marketing u funkciji stvaranja novih vrednosti

Premošćavanjem tržišnih podvojenosti, marketing stvara korisnost ili vrednost za strane u razmeni. Korisnost je sposobnost koja je svojstvena proizvodu da zadovolji ljudske potrebe ili želje. U načelu, potrebe ljudi i organizacija zadovoljavaju se stvaranjem pet različitih vrsta ekonomske koristi, koje obezbeđuju zajedno proizvodnja i marketing: korisnost forme, zadataka, vremena, mesta i posedovanja. Prve dve obezbeđuje proizvodnja pod vođstvom marketinga, a ostale sam marketing.

Korisnost forme se obezbeđuje kada neko proizvodi nešto opipljivo, neki proizvod - na primer, reket za tenis. To je vrednost koja se stvara oblikovanjem materijala i delova u proizvod. Proizvođač sladoleda, na primer, meša mleko, šećer, voće i druge sastojke u sladoled, (Judelson, 1969).

Korisnost zadatka se ostvaruje kada neko obavlja zadatak (posao) za nekog drugog - na primer, kada banka obavlja finansijske transakcije za svoje klijente, rezervacije avionskih karata ili hotela preko turističke agencije. Ali, samo proizvodnja proizvoda ili pružanje usluga, ne može da rezultira u zadovoljstvu potrošača. Proizvod mora biti nešto što potrošači žele ili nema zadovoljenja potrebe - i nema korisnosti.



Slika 2: Tipovi korisnosti i kako se one obezbeđuju: Izvor (Autori)

U meri u kojoj marketing input utiče na ovu proizvodnju, on pomaže stvaranju korisnosti forme. Uspešan proizvod može najbolje da se prilagodi tržištu, ako je marketing input uključen tokom formiranja ove korisnosti. Na taj način marketing razmišljanja usmeravaju proizvodnju, čine proizvodnju svrsishodnom. Marketing odluke se usmeravaju na kupca. Nema nikakvog smisla, ni svrhe, obezbeđivati proizvode i usluge koje kupci ne žele, kada ima tako mnogo stvari koje žele ili su im potrebne. Marketing je zainteresovan za ono što kupci žele, konkretno, koje proizvode i usluge nudi na tržištu.

Čak i kada se kombinuju marketing i proizvodnja da bi obezbedili korisnost forme ili zadatka, potrošači neće biti zadovoljni, sve dok ne bude takođe obezbeđena korisnost mesta, vremena i posedovanja. Korisnost mesta znači, imati proizvod na raspolaganju, tamo gde ga kupci žele. Raznosač novina, mleka itd. stvara korisnost mesta stavljanjem novina ili mleka baš pred vrata mušterije. Korisnost vremena znači imati proizvod na raspolaganju onda kada ga kupac želi. Mnoge prodavnice stvaraju korisnost vremena ostajući otvorene ceo dan, svaki dan. Dostignuća u tehnologiji ostvaruju važan napredak za vremensku korisnost u bankarstvu, kada mašina za automatsko brojanje novca (bankomat) omogućava klijentima da danonoćno koriste bankarske usluge. Automati za kupovinu novina, sneg proizvoda, osvežavajućih pića su usmereni na pružanje korisnosti mesta za kupce.

Konačno, korisnost vlasništva ili posedovanja, znači doći do proizvoda ili usluge i imati pravo njihovog korišćenja ili konzumiranja. Kupci obično razmenjuju novac ili nešto

drugo od vrednosti za korisnost posedovanja. Ova vrsta korisnosti dozvoljava kupcima da koriste proizvode kada vide da im odgovaraju. Na primer, kupac bele majice slobodan je da sa njom radi šta hoće: oboji u boju koju želi, skрати rukave ili je nosi baš onako kako ju je proizvođač proizveo. Kupac časopisa ostvaruje korisnost posedovanja kada iz njega iseca slike koje mu se dopadaju.

Moderni marketing stručnjaci i autori ističu još jednu vrstu korisnosti - korisnost informacija. Ova korisnost se stvara informisanjem potencijalnih kupaca da postoji proizvod. Proizvod nema vrednost, ako ne znate da on postoji i gde se može dobiti. Korisnost imidža je specijalni tip korisnosti informacija. To je emocionalna ili psihološka vrednost koju osoba pripisuje proizvodu ili marki, zbog njihove reputacije ili društvenog renomea. Korisnost imidža je obično povezana sa proizvodima prestiža ili visokog statusa, kao što su odeća poznatih dizajnera, skupi strani automobili ili određene lokacije za stanovanje. Međutim, vrednost korisnosti imidža datog proizvoda u zavisnosti od različitih percepcija potrošača može znatno da ima pozitivne ili negativne amplitude, (Maričić 1996; Mlinović, 1998).

Jednostavno rečeno, cilj marketinga je da ponudi pravo rešenje bilo to proizvod ili usluga, za pravog kupca tj. korisnika, u pravom trenutku na pravom mestu. U svim ovim korisnostima postoji vrednost za potrošača. Samo marketing stvara korisnost mesta, vremena, posedovanja i informisanja. Na primer, kilogram pšenice nudi malu korisnost gladnoj osobi, ali - posle njenog mlevenja u brašno i pretvaranja u hleb, isporučen do mesta u blizini kuće potrošača, u vreme kada je potrošač gladan - ona ima mnogo veću korisnost, (Kotler, 1976).

Da bi opstale, sve organizacije moraju da kreiraju korisnost. Osnov za kreiranje korisnosti je oblikovanje i marketing proizvoda, usluga i ideja koji ispunjavaju želje.

Podmirenje potreba i želja potrošača putem ekonomske koristi i značajnih beneficija zvuči dovoljno jednostavno. Ali, izgleda da mnoga preduzeća imaju prilično nevolja sa tim. Umesto da na ono što rade, gledaju sa aspekta kupca, imajući u vidu koristi kupca, oni sebe vide striktno kao proizvođače, (Rakita, 2001).

Levitt, 1991, se pojavio sa nazivom za proizvodnu orijentaciju, koju mnogi proizvođači koriste da definišu njihov posao: marketing kratkovidost. Marketing kratkovidost ili slepilo je nesposobnost menadžmenta da uoči domen svog poslovanja. Menadžment koji je orijentisan na proizvod, a ne na kupca, ugrožava budući rast. Kada preduzeća sama sebe posmatraju kao dobavljače proizvoda, a ne kao nekoga ko ispunjava potrebe i želje kupaca, ona pate od marketing kratkovidosti ili marketing slepila. Levitt tvrdi da su zbog ovakvog stava američke železnice, na primer, zapale u krizu ostavši bez posla, koji su preuzeli drugi oblici prevoza u na samom početku dvadesetog veka. Rukovodioci železnice su verovali da su bili u poslu železnice, a ne u poslu prevoza. Automobili i drugi oblici prevoza su se pojavili u istom periodu i bolje odgovorili na potrebe za različitim tipovima putovanja. Da su željeznice definisale njihov posao kao prevoz, a ne kao železnički prevoz, bile bi mnogo fleksibilnije i u boljoj poziciji da konkurišu sa proizvođačima automobila, autoprevoznici, avionskim prevozom i drugim preduzećima koja pružaju usluge prevoza.

Da bi se izbegla marketing kratkovidost, preduzeća moraju široko da definišu ciljeve organizacije orijentisane ka potrebama kupaca. Charles Revson osnivač i predsednik kompanije Revlon, je shvatio potrebu za širim fokusom na koristi, a ne na proizvode. Revson daje slikovit opis: „U našoj fabrici proizvodimo kozmetiku, ali u prodavnici prodajemo nadu, Rolex za sebe smatra da se nalazi u poslu statusa, a ne satova“. Kratkovidna preduzeća su izuzetno ranjiva na promene u njihovoj marketing sredini.

2.2.5. Specifični aspekti uticaja marketinga na finansijsku strategiju preduzeća

Iako je privlačno zaključiti da su vrlo uspešni makro-marketing sistemi rezultat višeg nivoa ekonomskog razvoja, istina je upravo obrnuta. Uspešan marketing sistem je nužan za ekonomski razvoj. Poboljšani marketing je često ključ za rast u manje razvijenim zemljama. Bez uspešnog makro-marketing sistema, manje razvijene zemlje ne bi bile sposobne da se konsoliduju i usmere ka svojim ciljevima za opstanak. Mnogi ljudi u ovim zemljama ne mogu da napuste njihov egzistencijalni način života, da proizvode za tržište, zbog toga što nema kupaca za ono što oni proizvode. A nema kupaca zato, što svako proizvodi samo za podmirenje svojih potreba. Kao rezultat toga ne razvijaju se sistemi distribucije i posrednika.

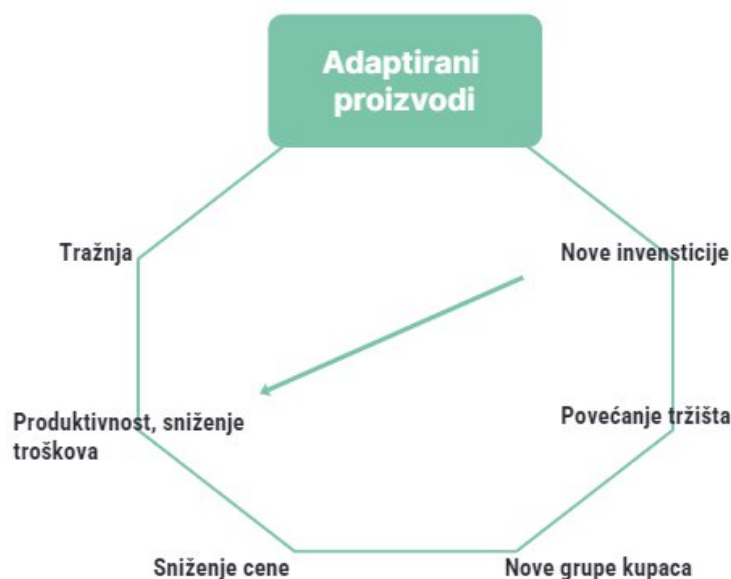
Razbijanje ovog začaranog kruga siromaštva može zahtevati značajne promene u neefikasnim mikro i makro-marketing sistemima, koji su tipični za manje razvijene zemlje. U najmanju ruku, potrebno je više posrednika koji su tržišno orijentisani da prenesu višak proizvodnje do tržišta - gde postoji veća tražnja.

Marketing, i posebno strateški marketing, igra važnu ulogu u tržišnoj ekonomiji, zbog toga što podstiče savršeni krug ekonomskog razvoja, kao što ilustruje slika 4.

Koraci ovog procesa razvoja su sledeći:

- ▶ Strateški marketing pomaže u identifikovanju oskudno zadovoljenih ili nepodmirenih tržišnih potreba i stimuliše razvoj novih ili poboljšanih proizvoda.
- ▶ Operativni marketing oblikuje dinamične marketing programe za kreiranje i/ili razvoj tržišne tražnje za ovim novim proizvodima.
- ▶ Ova povećana tražnja generira sniženje troškova koje omogućava sniženje cene, čime se stvara tržište za novu grupu kupaca.
- ▶ Povećanje tržišta, koje iz toga rezultira, zahteva nove investicije u kapacitet proizvodnje koji generira ekonomije skale i stimuliše dalje napore u IR za kreiranje nove generacije proizvoda.

Mnogi autori koji su radili na komparativnom marketingu i odnosu marketinga i privrednog razvoja, ističu ulogu tržišta kao faktora razvoja te smatraju da je marketing bitan faktor privrednog razvoja, slika 3.



Slika 3: Savršen krug razvoja podstaknut strateškim marketingom: Izvor (Autori)

Marketing je, s jedne strane, faktor privrednog rasta, a s druge strane, dinamičan privredni rast stvara nove i šire mogućnosti za veću efikasnost marketinga. Teško je ustanoviti jednostavan odnos uzrok - posledica, kada se radi o marketingu i privrednom razvoju. Privredni razvoj pruža veće mogućnosti za efikasnost marketinga kao ekonomskog procesa, koji je značajan faktor privrednog razvoja, (Senić, 2005).

Bez podsticanja i olakšanja razmene koju marketing obezbeđuje, ne bi postojao visok nivo privredne aktivnosti. Neke činjenice pomoći će da se istakne značaj marketinga za privredu i društvo:

- ▶ Na marketing aktivnostima radi veliki broj ljudi u različitim oblicima organizacija i institucija. Aproksimativno 25% do 35% od ukupno zaposlenih u SAD su angažovani na poslovima koji su vezani za marketing, direktno ili indirektno.

- ▶ U proseku, aproksimativno 50 centi od svakog dolara koji potrošači u SAD potroše za proizvode i usluge, vezano je za marketing aktivnosti, odnosno ide na pokrivanje troškova marketinga. Ova vrednost varira po tipu proizvoda.

- ▶ Oko 45% izdataka američke porodice ide na usluge kao što su prevoz, zdravstvo, obrazovanje, rekreacija i stanovanje. Drucker (1993), dobro poznati pisac u oblasti menadžmenta, je rekao: „Ako želimo da znamo šta je preduzeće, treba da pođemo od njegove svrhe. A njegova svrha mora ležati van samog preduzeća. U stvari, ona mora ležati u društvu, jer je preduzeće organ društva. Ima, međutim, samo jedna ispravna definicija svrhe preduzeća: da kreira kupca... Budući da je svrha svakog preduzeća stvaranje potrošača i osvajanje mušterija, postoje samo dve - i samo te dve – funkcije preduzeća: marketing i inovacije. To su dve preduzetničke funkcije". To posebno važi za uslužne organizacije, gde „proizvodnja" igra malu ulogu.

Marketing aktivnosti igraju važnu ulogu i u planskoj privredi. U manje razvijenim zemljama Trećeg sveta, marketing institucije predstavljaju dinamički elemenat za izlaženje iz začaranog kruga siromaštva.

2.2.6. Povezanost marketing menadžmenata i finansijskog menadžmenta

Da bi se ostvarile pune beneficije marketing koncepta, filozofija mora biti prevedena u praksu. Marketing menadžment je marketing koncept u akciji. Marketing koncept je filozofija, doktrina menadžmenta za celo preduzeće. Razvijen je početkom

1950-ih godina. Pre nego što detaljnije ispitamo marketing koncept, pogledaćemo kroz koje se sve faze poslovne orijentacije prošlo pre marketinga.

U literaturi je prisutno dosta podela na tri, četiri i pet faza. Pa ipak, postoji prilično veliki stepen saglasnosti da su preduzeća, istorijski posmatrano, prošla kroz tri etape ili ere: proizvodnu, prodajnu i marketing. Dobar broj autora smatra, da poslednjih godina u razvijenim privredama na značaju dobija koncept društvenog marketinga, što se od većine pre smatra „produbljivanjem“ marketing koncepta, nego ulazak u neku kvalitativno novu etapu u razvoju poslovnih koncepcija. Određene marketing aktivnosti mogu se obavljati pri dominaciji različitih poslovnih koncepcija.

Od Industrijske revolucije do danas, marketing menadžment je evoluirao kroz četiri faze razvoja. Međutim, mnoga preduzeća su još uvek u nekoj od ranijih faza. Samo mali broj firmi do sada ima menadžersku filozofiju i praksu koja karakteriše najnapredniji razvojni period. Stanton (1971) pažljivo objašnjava koncept marketing menadžmenta.

Proizvodna orijentacija je jedna od najstarijih filozofija. Dugo je dominirala. Primenjuje se tokom XVIII i XIX veka, bolje reći od početka Industrijske revolucije, pa sve do 1930. godine kao što je prikazano na slici 4.



Slika 4: Faze u evoluciji marketing menadžmenta: Izvor (Autori).

Francuski ekonomista Say (1880) je formulisao svoj zakon u XIX veku, koji je opisivao preovlađujuću teoriju poslovanja tog perioda: „Proizvodnja kreira svoju sopstvenu tražnju". Centralna ideja je bila da će proizvodi sami sebe prodavati, stoga fokus preduzeća bila je proizvodnja, nikako marketing.

Po (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong), iz 2006, koncept proizvodnje smatra da će potrošači da favorizuju one proizvode, koji su na raspolaganju i koji se lako mogu priuštiti i zato menadžment treba da se koncentriše na ostvarivanje visoke efikasnosti proizvodnje, niske troškove i masovnu distribuciju. Preduzeća proizvode i distribuiraju one proizvode koji su sposobni da pruže najveću efikasnost i pretpostavljala su da će za njih postojati tržište. Ekonomska vodilja tog vremena bila je, da ponuda kreira svoju sopstvenu tražnju. Karakteristika razmišljanja menadžmenta u ovoj eri je: „Ako možemo da proizvedemo proizvod, možemo i da ga prodamo".

Velika depresija 1930-ih godina smanjila je izdatke potrošača za skoro sve tipove proizvoda i mnoga preduzeća su bila zatečena sa velikim viškom kapaciteta proizvodnje koji nije mogao biti apsorbovan od njihovih tržišta. Zalihe su rastle, proizvodnja je prenjačila ali gubio se novac. U tom momentu, naglasak se počeo stavlјati mnogo više na promociju i prodaju proizvoda. Depresija je jasno pokazala da glavni problem u privredi nije više da se proizvede dovoljno proizvoda. Zapravo, proizvedeno se nije moglo prodati. Samo proizvodnja bolje mišolovke nije ulivala sigurnost u njen tržišni uspeh. Trebalo je proizvod prodati, a to je zahtevalo značajno ulaganje prodajnog i promotivnog napora. Velika depresija je pružila pravu priliku za preispitivanje vrednosti proizvodne orijentacije. Kombinacija viška kapaciteta i nedostatka poverenja potrošača i investitora, izazvala je mnoge firme da prihvate taktiku agresivne prodaje da bi prodale svoje proizvode. Prodajna orijentacija traje od 1930-ih godina do posle II svetskog rata - do 1950-ih godina, ali je i danas slede mnogi proizvođači.

Koncept prodaje je orijentacija menadžmenta, koja pretpostavlja da potrošači neće da kupe ili neće dovoljno da kupe proizvoda organizacije, izuzev ako organizacija učini znatne napore u prodaji i promociji da stimuliše njihov interes za njene proizvode.

Organizacije koje praktikuju koncept prodaje obično pretpostavljaju da se njihovi proizvodi „prodaju, a ne kupuju“. Koncept se primenjuje veoma agresivno kod netraženih dobara, onih dobara o čijoj kupovini kupci obično ne razmišljaju, kao što su osiguranje, enciklopedije i pogrebna oprema. Proizvođači ovih i njima sličnih proizvoda su usavršili različite tehnike prodaje, da bi pridobili potencijalne kupce i tvrdi prodaju u korist svojih proizvoda, gde se zadovoljstvo kupaca smatra sekundarnim u ostvarivanju prodaje. Nažalost, to je bio period tokom kojeg je prodaja stekla mnogo od svoje loše reputacije. Ono što je još gore, to je, što čak i danas mnoge organizacije - poslovne i neprofitne - još uvek veruju da moraju da posluju sa filozofijom „faze prodaje“ (tj. „tvrde prodaje“), da bi opstale i prosperirale. Ideja, da se prvo pronađe šta potrošač želi, često u ovoj fazi nije prisutna. Ovde se vodi računa o potrošaču minimalno tek toliko kako bi se odredila sredstva prodaje, koja će biti najuspešnija u njegovom ubeđivanju da kupi proizvod. Potpuno su zanemarene realne potrebe kupca, (Stanton, 1971).

Koncept prodaje implicira stepen komercijalne agresivnosti, sa implicitnom pretpostavkom ako se dovoljno primeni pritisak tržište će progutati sve. Korišćenje propagande i prodaje sa preteranim entuzijazmom može dovesti do manipulativnog marketinga ili nasilnog marketinga, koji nastoji da oblikuje tražnju prema zahtevima ponude, a ne da adaptira ponudu očekivanjima tražnje. Pristup je „unutra-spolja“, „pokušati da se proda“ umesto „pomoći da se kupi“. U dugom roku manipulativni marketing je samouništavajući za preduzeće ili marku i ide protiv njihovih najboljih interesa.

U ranim 1950-im godinama počela je da izranja nova filozofija. General Electric (GE) je sigurno jedna od prvih i verovatno najuticajnijih kompanija u utemeljenju ideje marketinga u poslovnom svetu. Još 1952. godine, predsednik GE je u svom govoru uveo termin marketing koncept, objašnjavajući ideju koja stoji iza njega. Predlog je bio da marketing postane glavna poslovna funkcija.

Marketing koncept je menadžment orijentacija, koja smatra da ostvarivanje organizacionih ciljeva zavisi od utvrđivanja potreba i želja ciljnog tržišta i pružanja željenog zadovoljstva efikasnije i efektivnije, nego što to rade konkurenti. Iznenaduje da je ovaj koncept relativno skorija poslovna filozofija.

Marketing koncept se izražavao na slikovite načine: „Pronađi želju i ispuni je“; „Proizvodi ono što možeš da prodaš, umesto da pokušavaš da prodaješ ono što možeš da proizvedeš“; „Voli mušteriju, a ne proizvod“; „Vi ste gazda" (United Airlines); „Nijedan nezadovoljan kupac" (Ford); „Nismo zadovoljni dok i vi niste" (GE).

Prodaja već u ovoj fazi osvaja svoj put važnosti uprkos galvnom fokusu koji je bio na novi koncept marketinga. Prodaja stavlja akcenat na proizvod; preduzeće prvo napravi proizvod, pa onda gleda kako da ga proda; menadžment je orijentisan na obim prodaje; planiranje je kratkoročno orijentisano, imajući u vidu dosadašnje proizvode i tržišta; naglašavaju se potrebe prodavca. Marketing stavlja akcenat na želje kupca; preduzeće prvo utvrdi želje kupaca, a onda gleda kako da proizvede i isporuči proizvod da zadovolji te želje; menadžment je orijentisan na profit; planiranje je dugoročno orijentisano, imajući u vidu nove proizvode, sutrašnja tržišta i budući rast; naglašavaju se želje kupaca. Marketing koncept zamenjuje i okreće logiku koncepta prodaje, (Wietz, 1978).

Koncept prodaje ima perspektivu unutra-spolja. Polazi od fabrike, usmerava se na postojeće proizvode preduzeća i zahteva snažnu promociju i prodaju, da bi se ostvarila rentabilna prodaja. Snažno se usmerava na osvajanje kupca, ostvarujući kratkoročnu prodaju sa malim interesovanjem, ko ili zašto kupuje. Nasuprot tome, marketing koncept ima perspektivu spolja-unutra. Polazi od dobro definisanog ciljnog tržišta, usmerava se na potrebe kupaca, integriše i koordinira sve marketing napore koji utiču na kupce i ostvaruje dobit putem kreiranja dugoročnih veza sa kupcem zasnovanih na vrednosti i zadovoljstvu kupca. Prema marketing konceptu, preduzeća proizvode ono što potrošači žele, zadovoljavajući tako potrošače i ostvarujući dobit.

Uvođenje marketing koncepta bila je prekretnica za mnoga preduzeća i privrede, baš kao što je bila montaža beskrajnog platna ili konvejera u svoje vreme. To je jednostavna, ali vrlo važna ideja. U njegovom najpotpunijem smislu, marketing koncept je filozofija poslovanja, koja kaže da je zadovoljavanje potreba i želja potrošača, ekonomsko i društveno opravdanje za egzistenciju preduzeća. Konsekventno, fokus je na onome što potrošači žele i onda zadovoljavanju tih potreba, sve dok još uvek ostvaruju dobit u dugom roku, (Stanton, 1971).

U definiciji marketing koncepta uključene su četiri osnovne ideje (slika 5): 1) definisanje ciljnog tržišta, 2) zadovoljavanje potreba i želja kupaca, 3) integracija marketinga sa ostalim funkcijama u preduzeću i 4) ostvarivanje i zadržavanje dugoročne rentabilnosti. Ove ideje zaslužuju šire obrazloženje.



Slika 5: Poređenje koncepta prodaje i koncepta marketinga: Izvor (Autori)

1. Definisanje ciljnog tržišta. Nijedno preduzeće ne može poslovati na svakom tržištu i zadovoljavati svaku potrebu, niti može uvek dobro da obavlja posao na širokom tržištu. Preduzeća najbolje rade kada definišu njihovo ciljno tržište(a), i pripreme marketing program koji mu odgovara. Preduzeće se može odlučiti za različite načine pokrivanja tržišta - od strategije niše do masovnog marketinga.

2. Zadovoljenje potreba i želja kupaca. Prvi i najvažniji princip marketinga je dati kupcu ono što želi - imati orijentaciju na kupce. Naravno, preduzeća svih vrsta zadovoljavala su kupce stotinama godina pre pojave ideje marketinga. Nikada nije bilo rukovodioca preduzeća koji nije smatrao da je njegovo preduzeće orijentisano na kupce. Na kraju krajeva, kako može preduzeće da ostane u poslu, ako ne zadovoljava svoje kupce? Šta je to toliko neobično u vezi jednostavne ideje, kao što je ova?

Postoji značajna razlika između staromodnog shvatanja „vođenja brige o kupcima” i savremene ideje stvarne orijentacije na kupce. Sva preduzeća zadovoljavaju potrebe kupaca, barem u nekoj meri, ali sva preduzeća nisu orijentisana na kupce i ne stavljaju kupce na prvo mesto u razvoju proizvoda i u planiranju i sprovođenju marketinga. To je suptilna, ali presudna razlika u ovim pristupima. Kupac je u centru pažnje. „Kupac je kralj.”

Osnovna ideja marketing koncepta je da se kupcima da ono što žele. To zahteva dva koraka: shvatiti šta kupci očekuju i onda ta očekivanja zadovoljavati bolje od konkurenata.

Razumevanje potreba i želja potrošača nije uvek jednostavan zadatak. Neki potrošači imaju potrebe kojih nisu u potpunosti ni svesni; ili ne mogu da artikuliraju ove potrebe; ili koriste reči kojima je potrebna neka interpretacija. Kotler pravi razliku između pet tipova potreba: iskazane potrebe, realne potrebe, neiskazane potrebe, potrebe užitka i tajne (skrivena) potrebe. Doyle, (2001), razlikuje tri tipa potreba ili tržišta. Postojeća tržišta su ona, gde se kupci zadovoljavaju sa postojećim proizvodima. Latentna tržišta se sastoje od kupaca sa definisanim potrebama, koje još uvek nisu podmirene od konkurenata. Preduzeće koje razvije proizvod ili uslugu da podmiri ove potrebe, ima mogućnost, zbog odsutnosti konkurencije, da zauzme jedinstvenu tržišnu poziciju.

Proizvodi moraju predstavljati značajna poboljšanja u odnosu na postojeće ili radikalne inovacije. Postoji mnoštvo nepodmirenih potreba.

Farmaceutske kompanije uporno tragaju za pronalaženjem lekova za lečenje teških bolesti (raka, AIDS). Treća su tržišta u začetku ili nastajanju. To su potrebe koje kupci imaju, ali ne znaju da ih imaju sve dok se ne pojavi proizvod ili usluga koji podstiče njihovo prepoznavanje određenih potreba ili želja. Takva tržišta se mnogo češće pojavljuju, nego što to menadžeri misle.

Reagovanje samo na iskazanu potrebu potrošača nije dovoljno. Razmišljanje koje je orijentisano na potrošača, zahteva od preduzeća da definiše potrebe potrošača sa stanovišta samog potrošača. U načelu, preduzeće može da reaguje na zahteve kupaca pružajući kupcima ono što žele, ili šta im je potrebno, ili šta im je zaista potrebno. Ključ

za profesionalni marketing je da se shvate realne potrebe njihovih kupaca i iste zadovolje bolje nego što to može bilo koji konkurent. Kotler (1976), pravi razliku između reagujućeg (responzivnog) marketinga, anticipativnog marketinga i kreativnog marketinga. U prvom slučaju se radi o pronalaženju i stvaranju rešenja za koja se kupci ne pitaju, nego se entuzijastički reaguje. Anticipativni marketing gleda unapred na potrebe koje kupci mogu imati u bliskoj budućnosti. Kreativni marketing otkriva i proizvodi rešenja za koja kupci još nisu pitali, ali na koja će reagovati sa entuzijazmom. Veruje se da preduzeća treba da idu van toga, da upravo samo pitaju potrošače šta žele. Potrošači na rešenje svog problema gledaju, uglavnom, iz sadašnje perspektive. Poznato je da su potrošači loši prognozeri. Potrošači nisu profesionalni inovatori i često su, što ne iznenađuje, kratkovidni u imaginaciji novih rešenja njihovih problema. Visoka stopa tehnološke promene, posebno otežava potrošačima predviđanje koristi, koje se mogu ponuditi. Koliko je nas pre 10 ili 15 godina moglo da predvidi mobilne telefone, faks mašine, laserske štampače, kompakt disk, plejere, bankomate itd. Rast i profitabilnost potiču od identifikovanja i podmirenja još nepodmirenih potreba potrošača.

3. Integralni marketing. Treća komponenta marketing koncepta je integracija marketinga sa ostalim funkcijama u preduzeću. Najbolji način da se ostvari maksimalna orijentacija na kupca je, da se izgradi uspešna marketing organizacija u preduzeću. Idealno bi svi menadžeri trebalo da sarađuju, jer je autput iz jednog sektora input za neki drugi sektor. Ali, neki menadžeri nastoje da postave „ogradu“ oko svog sektora, pokazujući na taj način uskogrudost u razmišljanju i nedostatak osećaja za centralni fokus. U organizaciji koja je prihvatila marketing koncept, „ograda“ moraju pasti. Naravno, još uvek postoje referati, odeljenja, službe i sektori, jer specijalizacija i podela rada imaju svoj smisao. Ali, napor ukupnog sistema se usmerava onim što kupci žele - umesto onim što bi svaki sektor volio da radi.

Važno je napomenuti da mora da postoji usmeravajući fokus, koji će da prihvate svi sektori u preduzeću. On pomaže da preduzeće funkcioniše kao „sistem“, a ne kao mnoštvo posebnih delova. Taj fokus je zadovoljenje kupaca, koji je logičan za svaki deo sistema.

Marketing aktivnosti moraju biti tesno koordinirane jedna sa drugom i u okviru ostalih funkcionalnih područja u preduzeću, kao i sa sredinom. Po marketing konceptu

prodaja, finansije, proizvodnja, kadrovi, istraživanje i razvoj i druge funkcije, sve rade zajedno, da bi se zadovoljile potrebe kupaca. Kada svi sektori u preduzeću sarađuju, da bi udovoljili interesima kupaca, rezultat je integralni marketing. Često je ova horizontalna koordinacija najizazovniji deo marketing koncepta. Individualne službe i sektori su često pod rukovodstvom menadžera koji su zainteresovani za održavanje sopstvenog prestiža. Svi zaposleni, nažalost, nisu obučeni i motivisani da rade za kupca. Inženjeri iz proizvodnje se često žale da prodavci „uvek štite interese kupaca i ne razmišljaju o interesima preduzeća“.

Da bi se poboljšao timski rad između svih službi/sektora, preduzeće obavlja kako eksterni, tako i interni marketing. Eksterni marketing je marketing koji je usmeren na ljude van preduzeća. Interni marketing je zadatak uspešnog zapošljavanja, obuke i motivisanja zaposlenih, koji žele da opslužuju kupce kako treba. U stvari, interni marketing mora da prethodi eksternom marketingu. Nema smisla obećavati izvanredne usluge ili proizvode, pre nego što zaposleni u preduzeću budu spremni da ih pruže, (Keegan, 1995).

Mnogi menadžeri, koji ističu da je kupac ključ za profitabilnost, smatraju tradicionalnu organizacionu šemu (slika 6a) - piramida sa predsednikom na vrhu, menadžmentom u sredini, ljudima prve linije fronta (ljudi iz prodaje i servisa, telefonisti, recepcioneri) i kupcima na dnu - zastarelom.

a) Tradicionalna organizaciona šema b) Savremena organizaciona šema



Slika 6: Tradicionalna i savremena organizaciona šema kompanije orijentisane na kupce: Izvor (Autori)

Savremene marketing kompanije idu obrnutim redosledom, obrću šemu kao na slici 8b. Na vrhu organizacije su kupci. Sledeći po važnosti su ljudi prve linije fronta koji se suočavaju, servisiraju i zadovoljavaju kupce. Za kupce su preduzeće oni, koji su zaposleni u prvoj liniji. U ovom smislu preduzeće je jako onoliko, koliko i njegovi najslabiji zaposleni. U „trenutku istine“ ako predstavnici preduzeća reaguju neadekvatno, kupac neće reći da predstavnici ne vode računa, nego preduzeće. Konsekventno, zaposleni u prvoj liniji određuju kako će kupci da zapaze organizaciju. Stoga, oni treba da budu najviše orijentisani ka kupcima, najbolje obučeni i veoma motivisani zaposleni u organizaciji. Ispod njih su srednji menadžeri, čiji je posao da podrže ljude prve linije fronta, tako da oni mogu da opsluže kupce onako, kako to dolikuje. Na kraju, u osnovi je najviše rukovodstvo, čiji je posao da podrži srednje menadžere. Na slici 8b, sa strane su dodati kupci, da bi se pokazalo da su svi rukovodioci kompanije lično uključeni u spoznavanje, suočavanje i servisiranje kupaca.

Ova nova organizacija priznaje, prvo, da sve treba da startuje iz perspektive kupca. Drugo, na vrhu organizacije su oni zaposleni koji su najbliži kupcu. Oni treba da imaju sva ovlašćenja za slobodno preduzimanje akcija u okviru njihovog područja kompetencije - preuzimaju odgovornost, ispoljavaju inicijativu i pružaju rezultate, smatrajući da ono što je dobro za kupca, dobro je i za preduzeće i njih kao pojedince. Treće, ova preduzeća vide primarnu ulogu štabskog osoblja, srednjeg i starijeg menadžmenta u pružanju pomoći prvoj liniji, putem obezbeđivanja pravih proizvoda i resursa i uklanjanjem prepreka, pitajući se šta mogu da urade za prvu liniju i time indirektno za kupce.

4. Dugoročna rentabilnost. Četvrta komponenta marketing koncepta je ostvarivanje i zadržavanje dugoročne rentabilnosti, prihvatljivog nivoa dobiti, godinu za godinom, dok se zadovoljavaju potrebe potrošača. Čak i kada su preduzeća prilično svesna potreba kupaca i motivisana da ih podmire, to nije uvek lako uraditi. Istraživanje marketinga, dizajn proizvoda, proizvodnja, prodaja i prodajne usluge - svi traže novac. Prodavci treba da obave sve ove funkcije, zadovolje potrebe kupaca, i još uvek ostvare dovoljno prihoda da im preostaje neki iznos dobiti.

Krajnja svrha marketing koncepta je da, (Kotler et. al., 2006) usresredi sve aktivnostu unutar organizacije da ostvari njene ciljeve. Glavni cilj poslovnih firmi je profit, to je opstanak i prikupljanje dovoljno sredstava za nov rad.

Ovde je ključ, naglasak na dugoročnoj rentabilnosti. Ako je jedini interes preduzeća brza zarada, onda ono nema osećaj potrebe da investira u istraživačke laboratorije, uzdizanje kadrova, opremu za održavanje i ostale elemente, koji su često potrebni da se zadovolje kupci. Ali, ako preduzeće hoće da bude finansijski zdravo 5, 10 ili 20 godina, onda savršeno ima smisla da se izvrše ove investicije.

Preduzeće mora da zadovolji kupce ili kupci neće nastaviti da „glasaju“ za opstanak i uspeh preduzeća sa njihovim novcem. Ali, preduzeća takođe, moraju biti svesna da se prihod od prodaje kupcima ostvaruje uz troškove. Podmirenje nekih potreba kupaca može da košta više nego što su neki kupci spremni da plate. Onda je dobit - razlika između prihoda i ukupnih troškova - merilo uspeha preduzeća i sposobnosti da opstane donja linija.

U marketingu, više nije uvek i bolje, (Tihi, Čičić & Brkić, 2006). To jest, veliki obim prodaje, nije sam po sebi garancija visoke dobiti. Organizacija mora da odredi svoj prihvatljivi nivo dobiti kroz analizu svojih proizvoda, kupaca, metoda distribucije i teritorija prodaje. Po marketing konceptu težnja je da se ostvari dobit u dugom roku. Zbog velikih izdataka, u proizvodnji ili marketingu, potrebnih zbog lansiranja proizvoda, dobit u kratkom roku može biti mala ili čak da je uopšte nema. Dugoročna dobit se često koristi za merenje balansa između zadovoljstva kupaca i finansijske efikasnosti organizacije.

U slučaju da kompanija ne ostvaruje dobit, pitanje da li je zadovoljen kupac ili društvena potreba je bezpredmetna, jer preduzeće verovatno neće zadugo opstati u poslu kojim se sada bavi. U ovom smislu dobit nije toliko cilj, koliko je ograničenje. Ukratko, preduzeće mora prvo da opstane. Takođe, u oceni posla, to nije pitanje koliko prodaju ostvaruje proizvod, nego koliko dobiti donosi preduzeću, tj. povećanje prodaje ne osigurava uvek i povećanje dobiti. Naglasak se stavlja na dobit, a ne na obim prodaje. Ovo može izgledati malo konfuzno, pošto većina ljudi misli da su dobit i obim prodaje ista stvar - što preduzeće proda više proizvoda, to je ostvarena dobit veća. To može, ali i ne mora biti tačno. Na primer, za preduzeće je prilično lako da proda veliki obim robe, ako prodaje po mnogo nižim cenama od konkurenata, premda ovo dovodi do male dobiti ili čak do

gubitka. Dakle, troškovi ostvarivanja prodaje mogu značajno da variraju od jednog do drugog kupca. Kao rezultat, preduzeće može biti prisiljeno da iz svog programa prodaje, eliminiše proizvode koji doprinose ukupnoj prodaji, ali ne i dobiti.

Teško je zamisliti bilo kakvu kompaniju koja je više zainteresovana za prodaju najvećeg mogućeg broja proizvoda i usluga, nego što će biti zainteresovana za ostvarivanje maksimalne dobiti. Ako se nudi jasan izbor, skoro svi najviši rukovodioci će izabrati dobit kao njihov primarni cilj. Ali, postoji nekoliko razloga zašto mnoga preduzeća, zapravo, nastoje da stave više naglasak na obim prodaje, kako naglašava Guller (1992) nego na dobit:

- 1) Ona veruju u tradicionalnu ideju, da će više prodatih jedinica proizvoda doneti i više novca.
- 2) Cifre obima prodaje se mogu odmah i lako dobiti, objektivno su merilo uspeha, dok cifre dobiti to često nisu.
- 3) Neke kompanije ne znaju koliko profita ostvaruju po svakoj jedinici.
- 4) Prodajno osoblje se često plaća na bazi ostvarenja zasnovanog na broju prodatih jedinica, a ne dobiti koju ostvari preduzeće.
- 5) Mnoga preduzeća suviše usmeravaju pažnju na tržišno učešće, koje je zasnovano na obimu prodaje.

Menadžeri u preduzećima sa proizvodnim mentalitetom žele da prodaju što je moguće više jedinica proizvoda, po ceni koju smatraju prihvatljivom. Kao što je napred istaknuto, troškovi ostvarivanja prodaje mogu znatno da variraju od jednog do drugog kupca, zbog takvih stvari, kao što su veći izdaci u prodaji, liberalniji uslovi kredita, niže bruto marže po pojedinim linijama proizvoda, nego na drugim itd. Najviše rukovodstvo, naravno, zna to, ali veruje da će se takvi faktori uprosečiti tokom velikog broja prodaja, što često nije slučaj.

U prihvatanju marketing koncepta, preduzeća nastoje da prihvate marketing kulturu, korporativni stil i sistem vrednosti koji naglašava koncept kupca-kralja sa menadžmentom koji je osetljiv na tržište. Osnovno za stvaranje marketing kulture je kreacija interne „marketing zajednice“, koja obuhvata svakog pojedinca u preduzeću. Svaki zaposleni postaje tržišno orijentisan, razmišlja prvo o potrebama potrošača a onda pronalazi put da podmiri ove potrebe, bolje nego bilo ko drugi.

Firme koje su prihvatile marketing koncept imaju marketing sektor, čija je odgovornost da obuhvati sve zadatke koji proističu iz operativnog i strategijskog marketinga. Nekoliko zadataka koji su bili u domenu odgovornosti drugih funkcija, sada postaju odgovornost marketinga. Značajne promene vezane su za odluke o proizvodu, koje će odsad biti odgovornost marketing sektora u tesnoj vezi sa sektorom za razvoj i sektorom proizvodnje. To, praktično, znači da marketing reguliše politiku proizvoda i daje zeleno svetlo da li su proizvodi ekonomski isplativi. Odgovornost marketinga je i za kontrolu zaliha, skladištenje i transport zbog boljeg servisiranja kupaca. Sve ove i niz drugih organizacionih promena su neophodne za organizaciju aktivnog marketinga, (Jovanović, 1992).

2.2.7. Ograničenja uticaja marketinga na investicionu politiku

Celovita strategija preduzeća realizira se na način da se uspešno dovode u vezu aktivnosti u domenu diferencijacije sa konkurentskim prednostima, odnosno, kada se povoljna pozicija na tržištu efikasno koristi za celovito zadovoljavanje potreba i zahteva potrošača, a time i za maksimiranje razlike u ceni i neto profita.

Tržišna pozicija preduzeća i njegov ukupan imidž zasnovani su u agregatnim pogledima odabranih segmenata potrošača. Potrebno je naznačiti da se dobra tržišna pozicija ne može lako i u kratkom vremenskom periodu ostvariti. Za to je neophodan veoma težak i dugotrajan rad. Dobra tržišna i konkurentska pozicija predstavlja najvredniji kapital za svako trgovinsko preduzeće.

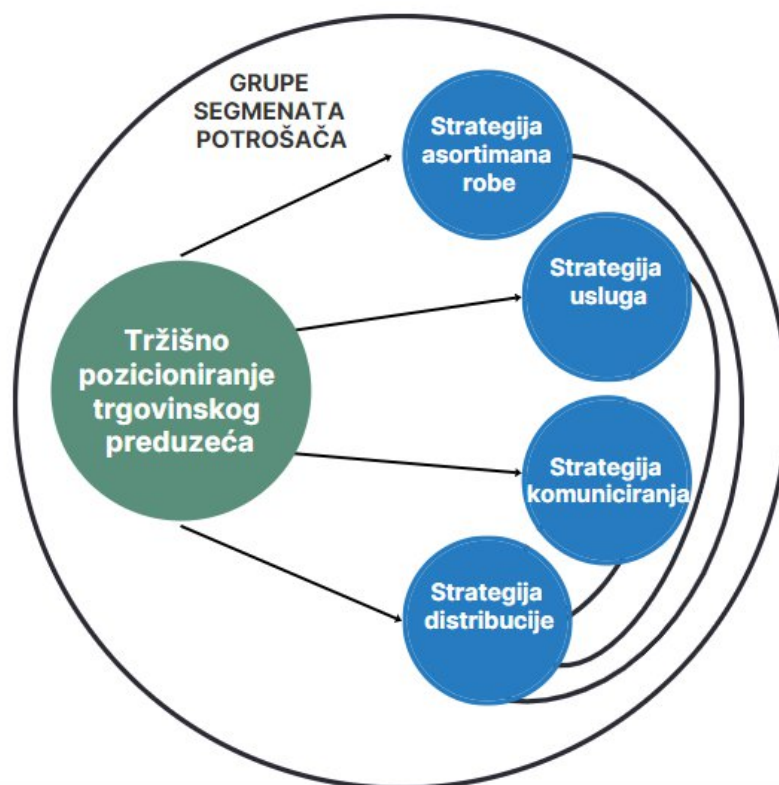
Preduzeće razvija svoju konkurentsku prednost na osnovu specifičnog portfolija konkurencije. Dati portfolio nužno obuhvata veći broj varijabli eksternog i internog karaktera. Osnovni zahtev sadržan je u ostvarivanju optimalnih troškova, na osnovu visokog nivoa produktivnosti rada u svim delovima poslovanja trgovinskog preduzeća. U istoj ravni sa ovim, ispoljava se i zahtev za ostvarivanjem konkurentske prednosti na samom tržištu i u odnosu na odabrane segmente potrošača, (Erić, 1997).

Snaga konkurentske prednosti preduzeća ispoljava se u dva osnovna aspekta. Prvi se ispoljava u težnji trgovinskog preduzeća da ostvari vodeću ulogu na tržištu, u odnosu

na svoje konkurente. To je veoma teško ostvariti u jednom dužem vremenskom periodu. Zato se pretpostavlja stalni inovacioni pritisak, inovaciona kreativnost, s obzirom da postoje značajne mogućnosti inovacionih imitacija i pariranja konkurenciji. Inovacione monopole je veoma teško održati u trgovini. Drugi aspekt ispoljavanja snage konkurentske prednosti dolazi do izražaja ukupnom "paketu ponude" trgovinskog preduzeća. Konkurentska prednost treba da se zasniva na povoljnim ocenama vrednosti ukupnog "paketa ponude" od strane samih potrošača. Bez vrednosnih komponenata nemoguće je ostvariti i održati neophodnu lojalnost odabranih segmenata potrošača.

Preduzeće treba da konkurentsku prednost zasniva na svim elementima koji maksimiziraju u diferencijaciju, u odnosu na njegove konkurente. Radi se, dakle, o svim elementima koji čine ukupan „paket ponude“ trgovinskog preduzeća. A to dalje znači, da se u osnovi radi o ključnim instrumentima marketing miksa trgovinskog preduzeća. Za homogene grupe datih instrumenata formiraju se svojevrsne parcijalne strategije trgovinskog preduzeća. Radi se o strategiji asortimana, strategiji usluga (često se u literaturi ističe i kao homogena strategija asortimana robe i usluga), strategiji komercijalne distribucije i strategiji komuniciranja, (Maksimović, 2002).

Za razvoj celovite strategije poslovanja, neophodno je dobro poznavanje potreba i zahteva odabranih segmenata potrošača, zatim puteva za njihovo što potpunije i uspešnije komercijalizovano zadovoljavanje i na toj osnovi kombinovanje parcijalnih strategija u jedinstveni "paket ponude" trgovinskog preduzeća. U izložena tri područja aktivnosti praktično se obilježava ukupan sadržaj izgradnje marketing strategije trgovinskog preduzeća. Ilustracija datog procesa data je na slici 7.



Slika 7: Integralna strategija u funkciji tržišnog pozicioniranja: Izvor (Autori)

Sa izloženim šematskim prikazom, jasno se uočava proces izgradnje celovite strategije trgovinskog preduzeća. Između pojedinih parcijalnih strategija dolazi do preklapanja. U središnjem delu gde se navedena parcijalna područja preklapaju, ostvaruje se glavni strategijski pravac za tržišno pozicioniranje trgovinskog preduzeća. Ključnu ulogu u svemu tome imaju sami potrošači. Težište je na „koristi“ koje potrošač očekuje od kupovine. Konkretno, radi se o koristi za potrošača u vidu dodatnih vrednosti (value added). A do dodatnih vrednosti se dolazi putem strateškog preklapanja instrumenata marketinga.

Za uspešno tržišno pozicioniranje relevantne su sve parcijalne strategije trgovinskog preduzeća, (Lovreta, 1998). Pri tome je veoma teško govoriti o njihovom pojedinačnom rangiranju, s obzirom da svaka u određenoj meri ima nezamenjivu ulogu u ukupnom procesu pozicioniranja i diferenciranja od konkurencije. No, i pored ukazanih teškoća, činjenica je da se u konkretnoj praksi naglasak može staviti na neku od navedenih strategija pozicioniranja. Otuda se i pravi razlika između sledeće četiri usmerene strategije pozicioniranja:

- assortimanom robe vođeno pozicioniranje,
- uslugama vođeno pozicioniranje,
- distribucijom i institucijama prodaje vođeno pozicioniranje, i
- komuniciranjem vođeno pozicioniranje.

U savremenoj trgovinskoj praksi u najvećoj meri je zastupljena strategija pozicioniranja zasnovana na assortimanu robe. To je i razumljivo, s obzirom da assortiman robe čini najvažniji elemenat u ukupnom "paketu ponude" trgovinskog preduzeća. Usluge potrošačima, sistem distribucije i komuniciranja, čine neophodnu podršku formiranim robnim elementima "paketa ponude". Strategiju pozicioniranja vođenu assortimanom robe primenjuju u najvećoj meri specijalizovana trgovinska preduzeća i specijalizovane institucije trgovine.

Najuspešnije pozicioniranje i diferenciranje od konkurencije sprovodi se pri kombinovanju robe i usluga u jedinstvenom "paketu ponude". U svemu tome, moguće je da usluge imaju i dominirajuću ulogu, ukoliko se radi o specifičnim i visokim zahtevima samih potrošača. Uslugama vođeno pozicioniranje naglasak stavlja na upotrebu zaposlenih, radi što kvalitetnijeg snabdevanja samih potrošača. Pri tome se razlikuju usluge koje su vezane za konkretan proizvod, zatim usluge koje su praćene određenim proizvodima, i na kraju, usluge koje su personalne prirode i koje se pružaju u ukupnom sistemu prodaje. Uslugama vođeno pozicioniranje, u najvećoj meri primenjuju robne kuće i njima slične institucije trgovine.

Distribucijom vođeno pozicioniranje, naglasak stavlja na lokaciju, prodajni prostor i ukupan sistem distribucije. Navedenu strategiju pretežno koriste trgovinska preduzeća za prodaju trajnih potrošnih dobara i za realizaciju tzv. DIY (do it your self- uradi sam) sistema prodaje. Ključne odluke o distribuciji donose se i pri realizaciji strategije repozicioniranja trgovinskog preduzeća.

Komuniciranjem vođena strategija pozicioniranja zasnovana je na sofisticiranoj informacionoj tehnologiji, koja ima sve širu primenu u modernoj trgovini. Za trgovinske kompanije je u ovom slučaju inicijalna ponuda vođena od strane modernog sistema komuniciranja. Dati sistem ne obuhvata samo direktnu prodaju, promociju i brojne mere

unapređenja prodaje, već i široku informacionu osnovu za donošenje efikasnih marketinških odluka. Radi se, u suštini, o elektronskoj trgovini i elektronskom sistemu komuniciranja i prodaje. Možemo sumirati, da bez uspešnog i dugoročnog diferenciranja nema, niti objektivno može biti i efikasnog tržišnog pozicioniranja trgovinskog preduzeća, (Milenović, 1998).

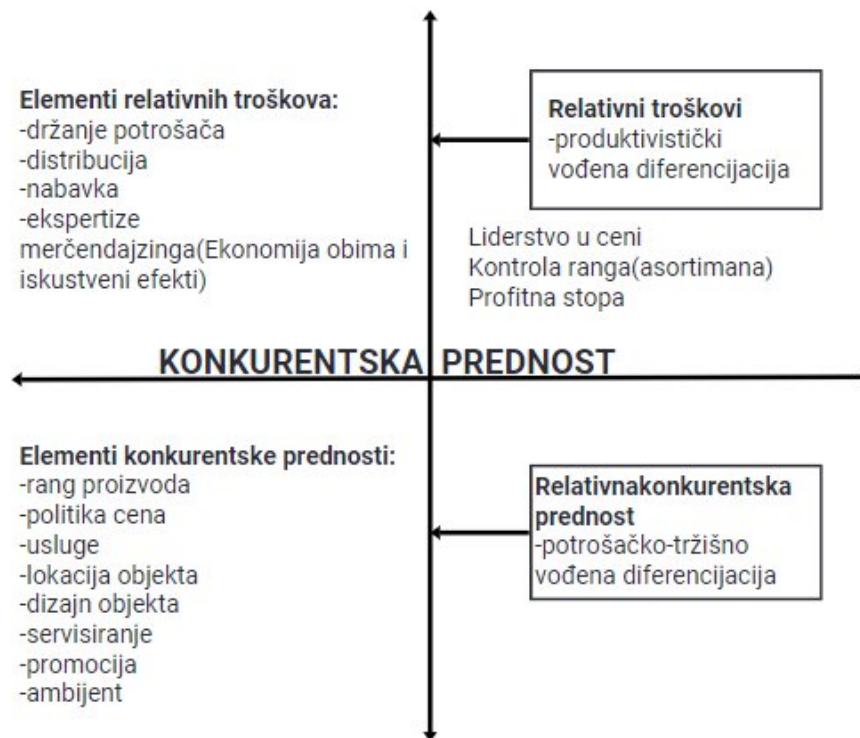
2.2.8. Načini ostvarivanja diferentne prednosti preduzeća kroz marketing aktivnosti

Produktivistički zasnovana diferentna prednost u odnosu na konkurenciju ostvaruje se putem stroge kontrole troškova i centralizovanog upravljačkog sistema. Kod tržišno zasnovane diferencijacije, pretpostavlja se mnogo kreativniji pristup menadžmentu u trgovini. Oba ova pristupa, međutim, bazirana su na istraživanjima potrošača i njihovih potreba i zahteva. Menadžment zasnovan na potrošačkoj orijentaciji nikako ne bi smio biti doveden u pitanje, kada se radi o trgovinskim preduzećima, (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2006).

Diferencijaciju zasnovanu na marketing aktivnostima trgovinskog preduzeća moguće je ostvarivati pomoću:

- korišćenja informacione tehnologije za celovito praćenje svih relevantnih podataka o potrošačima i njihovim ponašanjima,
- politike proizvoda i asortimana,
- politike cena,
- usluga potrošačima,
- jedinstvenog tržišnog pozicioniranja,
- čvrste veze sa potrošačima,
- prednosti u lokaciji,
- troškovno i marketinški efikasnog pakovanja, i
- ostvarivanja tržišnog učešća koje će moći uspešno parirati konkurentskim aktivnostima.

Izloženi načini diferenciranja od konkurencije mogu se i slikovito predstaviti. To je i učinjeno na slici 8 iz koje se jasno uočavaju dva glavna pristupa ostvarivanju diferentne prednosti.



**Slika 8: Pristupi ostvarivanju relativne diferencijacije za konkurentsku prednost:
 Izvor (Autori)**

Aktivnosti na planu diferencijacije od strane trgovinskog preduzeća mogu biti taktičkog i strategijskog karaktera. Taktičke se ostvaruju u kratkom roku i mogu biti efikasne i bez većih ulaganja. Uglavnom se radi o tekućim inovacijama u ukupnom procesu upravljanja trgovinskog preduzeća. Strategijske diferencijacije prevazilaze okvire inovacija u procesu tekućeg upravljanja. One su u svojoj osnovi strategijskog karaktera, tako da su, po pravilu, praćene značajnim rizikom, ali i ne malim ulaganjima.

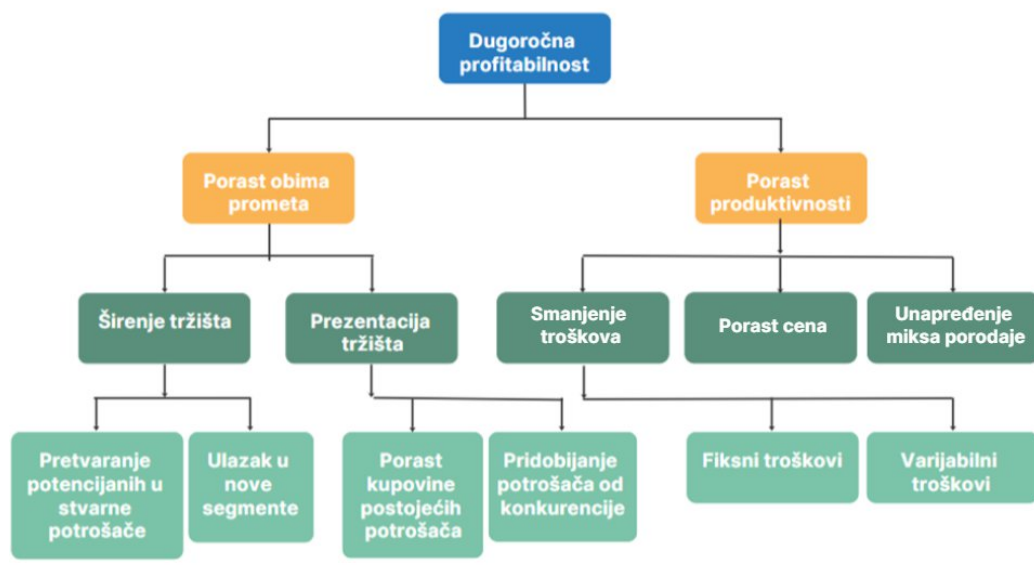
2.2.9. Fokusiranje integrisanih marketing strategija

U prethodno izloženim okvirima menadžmentu trgovinskog preduzeća stoje na raspolaganju sledeće tri strategijske alternative:

- strategije orijentisane na obim,
- strategije orijentisane na produktivnost, i
- integrisane strategije.

U okviru navedenih osnovnih strategijskih orijentacija postoji više alternativa. Trgovinsko preduzeće bira određenu strategijsku orijentaciju i alternativu u zavisnosti od

datih eksternih i internih faktora u datoj fazi njegovog rasta i razvoja. Mogući izbor strategijskih alternativa ilustrovan je na slici 9.



Slika 9: Izbor strateškog fokusa trgovinskog preduzeća: Izvor (Autori)

U uslovima širenja tržišta i značajnijeg porasta njegovog apsorpcionog potencijala, najčešće se koriste strategije zasnovane na obimu. Trgovinska preduzeća ostvaruju porast obima uglavnom kroz dve strategijske alternative. Radi se o strategiji inovacija i strategiji penetracije tržišta. Strategija inovacija, ostvaruje se širenjem broja tržišnih segmenata na postojećim tržišnim područjima i pretvaranjem potencijalnih u stalne potrošače datog trgovinskog preduzeća. Strategije penetracije tržišta najčešće se usmeravaju u pravcu ostvarivanja većeg učešća na tržištu, (Kotler, 1976). To se ostvaruje putem kreiranja diferenciranih prednosti u odnosu na konkurente, ali i porastom intenziteta kupovina postojećih potrošača. Prema tome, radi se o pridobijanju novih potrošača, ili većoj prodaji postojećim potrošačima.

U stagnantnim tržišnim uslovima različite strategije obima sve više ustupaju mesto finansijski orijentisanim strategijama. One svoj zajednički fokus imaju u strategijama usmerenim na povećanje produktivnosti i efikasnosti poslovanja trgovinskog preduzeća. Postoje u osnovi tri specifične strategijske alternative usmerene na porast produktivnosti i efikasnosti. To su:

- strategija usmerena na smanjivanje troškova poslovanja,
- strategija usmerena na održavanju date stope i mase razlike u ceni, i

- strategija usmerena na poboljšavanje miksa asortimana robe i usluga.

Značajni efekti u celini ekonomije poslovanja trgovinskog preduzeća, mogu da se ostvaruju putem smanjivanja troškova radne snage, energije i ostalih distributivnih troškova. Primera radi, poznato je da se u većini vodećih trgovinskih preduzeća u prometu na malo poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, troškovi radne snage kreću od 4 do 16% u odnosu na obim prometa. U neprehrambenoj struci, dati odnosi kreću se u rasponu od 2 do 42% obima prometa. Sve to pokazuje, koliko je samo značajna kadrovska politika u ostvarivanju ekonomije živog rada.

U uslovima izražene cenovne konkurencije, trgovinska preduzeća težište stavljaju na održavanje postojećeg nivoa cena. Strategija usmerena na miks asortimana ostvaruje se na dva načina, i to: putem eliminacije ili reduciranja broja linija asortimana kod kojih se ostvaruju marginalni ekonomski efekti i putem eliminacije i reduciranja broja prodajnih objekata, čiji su kontribucionni efekti u realizaciji određene mase profita ispod prosečni, (Šuvaković, Hanić & Bisić, 1999).

Dosadašnja iskustva u razvoju trgovinskih kompanija, pokazuju da su strategije usmerene na porast produktivnosti, bile mnogo uspešnije u odnosu na strategije usmerene samo na porast obima prometa. Slabosti strategija usmerenih na porast obima, najčešće su se ispoljavale u nedovoljnoj finansijskoj orijentaciji! Treba imati u vidu okvire i za razvoj određene strategije marketinga. Navedeni odnosi i ograničenja, uslovljavali su da se u savremenim tržišnim uslovima razvijaju integrisane strategije trgovinskih preduzeća. Radi se o integrisanim strategijama pozicioniranja trgovinskih preduzeća na tržištu u okvirima raspoložive finansijske strukture. Integrisane strategije obuhvataju istovremeno marketinšku i finansijsku dimenziju poslovanja trgovinskog preduzeća. Iskustva iz različitih tržišnih privreda pokazuju da postoje tri dosta uspešne integrisane strategije trgovinskih preduzeća na malo. To su sledeće strategije:

- jedinstvene (a time i premirane) tržišne pozicije,
- racionalizacije, i
- inovacionog pozicioniranja.

Jedinstvena tržišna pozicija trgovinskog preduzeća može uglavnom da se ostvaruje putem razvijene strategije marketinga. Težište je na izgradnji osobnog imidža, odnosno

ugleda i renomea trgovinskog preduzeća na tržištu. To se može ostvariti pomoću svih instrumenata marketinga trgovinskog preduzeća. Povoljna tržišna pozicija omogućava trgovinskom preduzeću da umanjuje relativnu snagu konkurenata (na osnovu cena i drugih instrumenata). Kod ovakvih trgovinskih preduzeća dolazi istovremeno do izražaja finansijsko/produktivistička orijentacija. Radi održavanja poslovne stabilnosti i visoke stope produktivnosti i efikasnosti sprovodi se i politika što višeg koeficijenta obrta zaliha.

Strategija racionalizacije nužno je praćena izraženom cenovnom konkurencijom od strane trgovinskog preduzeća. Ona se najčešće primenjuje od strane trgovinskih preduzeća u prometu poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, gde je i relativno učešće troškova poslovanja u odnosu na obim prometa dosta visoko. Težište se opravdano stavlja na produktivnost i racionalizaciju svih stavki troškova poslovanja. Povoljnu tržišnu poziciju trgovinsko preduzeće prevashodno obezbeđuje na strategiji što nižih prodajnih cena, a to znači što niže stope razlike u ceni i što višeg koeficijenta obrta.

U uslovima intenzivne primene savremenih tekovina nauke i tehnike dosta često se koristi strategija inovacionog pozicioniranja od strane trgovinskih preduzeća. Razumljivo je da 10, mogu da čine samo veća trgovinska preduzeća sa značajnim kadrovskim i finansijskim potencijalom. Ulazak u nova područja, uvek je praćen dosta visokim stepenom rizika i neizvesnosti. Istraživanja pokazuju da trgovinska preduzeća, koja svoju povoljnu tržišnu poziciju obezbeđuju putem inovacija, imaju u punoj meri integrisanu marketinšku i finansijsku strategiju, (Ćuzović, 2000).

2.2.10. Pitanje izbora integralne strategije marketinga

U procesu evolucije trgovinskog preduzeća, neophodno je da se stalno vrši kritičko preispitivanje postojećih i potencijalnih strategijskih alternativa. Drugim rečima, neophodan je planski pristup u procesu strategijskog upravljanja trgovinskim preduzećem, (Dostić, 2002).

Prilikom razvoja strategijskih opcija, svako trgovinsko preduzeće mora da odgovori na sledeća tri ključna pitanja.

- Da li i u narednom periodu treba razvijati postojeći sadržaj marketinških i finansijskih aktivnosti?

- Da li će postojeće konkurentske prednosti biti moguće održati?
- Da li postojeća tržišna pozicija zahteva promene?

Ovo su pitanja koja zahtevaju precizan odgovor u svim fazama razvoja trgovinskog preduzeća. Bez preciznog odgovora, nije moguće izvršiti pravilan izbor odgovarajuće strategijske opcije za naredni planski period. U zavisnosti od odgovora na gore postavljena pitanja, moguće je izvršiti izbor jedne od sledeće četiri strategijske opcije daljeg razvoja trgovinskog preduzeća:

- konsolidacija i produktivnost,
- repozicioniranje,
- rast, i
- diversifikacija.

Prva strategijska opcija odnosi se na porast produktivnosti i efikasnosti na osnovu postojećeg materijalnog i ljudskog potencijala. Radi se o porastu razlike u ceni i obima prometa. To se ostvaruje putem prilagođavanja cena, racionalizacija u dimenzijama asortimana, racionalizacija u fizičkoj distribuciji i prodajnim objektima. Prema tome, porast produktivnosti i efikasnosti ostvaruje se sa neizmenjenim okvirima ponude trgovinskog preduzeća i sa neizmenjenim osnovnim tržišnim segmentima.

Repozicioniranje obuhvata prilagođavanje „paketa” ponude trgovinskog preduzeća potrebama postojećih i međuzavisnih segmenata potrošača. Izvesno repozicioniranje uvek postoji, ali ono nije praćeno odstupanjem u odnosu na postojeću potrošačku osnovu.

Rast trgovinskog preduzeća manifestuje se na razne načine. U savremenim uslovima, najčešće je iniciran tržišnim zahtevima. Može da se ispoljava u razvoju „paketa ponude”, u razvoju novih prodajnih i skladišnih objekata, u prostornoj ekspanziji aktivnosti plasmana i sl. Najkraće rečeno, rast se u najvećoj meri može ilustrovati matricom na relaciji odnosa asortiman-tržište.

Diversifikacija označava uvođenje novih ponuda trgovinskog preduzeća za nove tržišne segmente, a sa ciljem ostvarivanja novih tržišnih pozicija. Možemo reći da se radi o novim proizvodima, novim tržištima i često novim prodajnim objektima. Na ovaj način trgovinsko preduzeće sve više dobija „multiproizvodni i uslužni karakter”. Postoje brojni specifični problemi u procesu upravljanja ovakvih preduzeća. Razlike postoje između

pojedinih tržišnih segmenata, a time i između pojedinih funkcionalnih područja upravljanja.

Planiranje izloženih strategijskih opcija uvek je praćeno izvjesnim stepenom rizika, ali i različitim potencijalom rasta prometa i profita. Povećavanjem vremenskog horizonta planiranja povećava se i stepen rizika za ostvarivanje izloženih strategijskih opcija. Duži vremenski horizont i veći stepen rizika realno obezbeđuju i potencijalno veće mogućnosti za povećanje profita.

Na svakom nivou donošenja odluka o realizaciji određene opcije, moraju biti u visokom stepenu koordinirane pojedine funkcionalne strategije. U svemu tome priroda tržišta igra veoma značajnu ulogu. Ono što je posebno uočljivo, jeste da se za realizaciju pojedinih strategijskih opcija pretpostavljaju različite vrste upravljačkih odluka, i to od odluka operativnog, pa sve do odluka strategijskog karaktera.

Operativne odluke dominiraju pri realizaciji strategije konsolidacije i produktivnosti, zatim pri operativnom repozicioniranju, rastu zasnovanom na matričnoj relaciji proizvod-tržište i pri samom razvoju tržišta. Kako navodi Taylor, 1990, strategijske odluke prevashodno su usmerene na realizaciju diversifikacije, strategijsko repozicioniranje i rast novih formata prodaje. Uporedo sa navedenim odlukama koje su u osnovi marketinške prirode, postoje i operativne i strategijske odluke koje u osnovi imaju interni karakter. One u osnovi proizlaze iz marketinških odluka i usmerene su na operativnu i strategijsku alokaciju i racionalizaciju angažovanih poslovnih sredstava trgovinskog preduzeća.

2.2.11. Realizacija integrisanih strategija marketinga u savremenoj trgovinskoj praksi

Trgovinskim preduzećima stoje na raspolaganju brojne mogućnosti za realizaciju izloženih strategijskih alternativa. Trgovina je po svojoj prirodi multivarijantnog karaktera. Onda je i savremena trgovinska praksa u ovom domenu izuzetno bogata, (Rakita, 2001).

2.2.11.1. Strategija konsolidacije i porasta produktivnosti

Težište navedene strategije je u porastu produktivnosti i efikasnosti, ali sa postojećim sredstvima, postojećim "paketom ponude" i sa neizmenjenim segmentima

potrošača. Navedena strategija realizuje se u praksi najčešće na sledeće načine, (Chamberlin, 1933):

- promenama cena (naviše i naniže).
- racionalizacijama u dimenzijama asortimana robe.
- racionalizacijama u optimalnoj veličini prodajnih objekata, i
- porastom kvaliteta usluživanja i ukupne vrednosne platforme.

Primeri za navedene načine porasta produktivnosti i efikasnosti, imamo mnogo u praksi trgovinskih preduzeća. Karakteristični su, na primer, sledeći:

Primer I: Smanjivanje troškova/porast produktivnosti: radne snage, fiksne imovine i zaliha.

Primer II: Promene cena:

- a) Porast cena za proizvode sa neelastičnom tražnjom (monopolski proizvodi, uvozni proizvodi - luksuzni i proizvodi koji se na impulzivni način kupuju);
- b) Smanjivanje cena za proizvode visoke konkurentnosti i za proizvode sa visokoelastičnom tražnjom.

Primer III: Racionalizacija asortimana robe:

Prilagođavanja u dimenzijama postojećeg asortimana za ostvarivanje tržišne pozicije i profitnih ciljeva, i to: u širini asortimana, dubini asortimana i raspoloživosti asortimana na zalihama. Sve navedeno uključuje i stalnu selekciju asortimana, uz uvođenje novih i izbacivanje postojećih proizvoda.

Primer IV: Racionalizacija prodajnih objekata:

Radi se o sledećim segmentima: unutrašnjem i spoljnjem uređenju prodajnih objekata, zatim njihovoj veličini, lokaciji i parkingu.

Izloženi porast produktivnosti i efikasnosti trgovinskog preduzeća ostvaruje se, u osnovi, bez visokog stepena rizika. Nove razvojne strategije nose sa sobom povećani poslovni rizik, ali i veće mogućnosti za porast profitabilnosti trgovinskog preduzeća.

2.2.11.2. Strategije rasta

Kada trgovinsko preduzeće teži značajnijim modifikacijama svoje tržišne pozicije, onda neizbežno koristi strategiju rasta. Konkretna strategija rasta može biti tržišno ili proizvodno vođena. Trgovinsko preduzeće može da dodaje nove linije postojećem asortimanu, kao i da povećava veličinu novih objekata, uz istovremeno zatvaranje manjih objekata. Proizvodnu ili tržišnu ekspanziju, trgovinsko preduzeće sprovodi u srodnim područjima. To znači da strategijom rasta ne ide na potpuno nova područja proizvoda i tržišta.

Trgovinska preduzeća pribegavaju strategiji rasta kada imaju dosta uspešnu tržišnu poziciju zasnovanu na osobenom imidžu, visokoj lojalnosti potrošača, poznatoj reputaciji, visokoj efikasnosti poslovanja i sl. Navedenu strategiju koriste u uslovima dosta visokog tržišnog potencijala. U vezi s tim, moguće je koristiti izvesne linije specijalizacije i razvoja srodnih aktivnosti u cilju ujednačavanja sezonskih oscilacija u promeru, (Jovanović, 1992).

Strategiju rasta trgovinska preduzeća mogu realizovati na bazi internih mogućnosti i raspoloživog kapitala. Isto tako, dosta je razvijena praksa korišćenja eksternih metoda rasta. Radi se o brojnim metodima vertikalne i horizontalne integracije.

2.2.11.3. Strategija diversifikacije

Strategijom diversifikacije trgovinsko preduzeće ulazi u potpuno nova područja poslovanja, koja nisu srodna sa postojećim. Radi se o potpuno novom "paketu ponude", a time i potpuno novim tržišnim segmentima. Na taj način, ulazi se u nova tržišta koja nemaju veze sa postojećim. Sa znatnim menjanjem "paketa ponude" i potrošačke osnove, trgovinsko preduzeće dobija multi-proizvodni karakter. Sve to zahteva različite sposobnosti i različita strategijska ponašanja.

Novi proizvodi i nova tržišta najčešće pretpostavljaju i potpuno nove institucije trgovine i nove prodajne objekte. Sve to stvara nove probleme za trgovinska preduzeća koja primenjuju strategiju diversifikacije. Oni se ispoljavaju u neophodnosti istovremene primene ne srodnih upravljačkih metoda i tehnika. Isto tako, strategija diversifikacije povećava razlike u "paketu usluga" za pojedine segmente potrošača. Sve to uslovljava i razlike u finansijskom upravljanju fiksnim kapitalom i radnom snagom.

Strategijom diversifikacije trgovinsko preduzeće razvija potpuno nove razvojne linije i strategijske poslovne jedinice. Ono postaje u pravom smislu konglomeratskog karaktera. Kao takva, veoma često u praksi pribegavaju internacionalizaciji strategije diversifikacije. Radi se o velikim trgovinskim preduzećima za koje nacionalna tržišta postaju sve više uska za realizaciju strategije diversifikacije. Zato nužno pribegavaju internacionalizaciji svoje poslovne i marketing aktivnosti. Posebno su u ovom domenu aktuelne strategijske alijanse, koje se kreiraju od većeg broja preduzeća sa srodnim proizvodno-tržišnim aktivnostima. Njihovo nastajanje i razvoj, posebno je ubrzano intenzivnim procesima izgradnje jedinstvenog tržišta Evropske unije. Povezana preduzeća koriste na takvom tržištu brojne prednosti pri obavljanju poslova marketinga i nabavke, (Porter, 1990).

2.2.11.4. Primenljivost strategija u savremenoj trgovinskoj praksi

Tehnološka revolucija u trgovini ne dovodi u pitanje njene tradicionalne funkcije kao marketinške institucije. U tom pogledu su zapaženi stavovi pionira u razvoju teorije maloprodaje Leonarda Bertja (Leonard Berry) iz 1995, koji posle višedecenijskog istraživanja i početkom 21. veka apostrofira stare stubove nove maloprodaje. U uslovima kada konkurencija u trgovini postaje sve intenzivnija, borba za potrošače postaje sve teža. Bez obzira, da li se radi o tradicionalnim prodajnim objektima, kataloškoj prodaji ili elektronskoj trgovini, subjekti maloprodaje treba da potrošačima nude superiorna rešenja u odnosu na njihove potrebe i želje, da tretiraju potrošače sa stvarnim respektom i da sa njima komuniciraju na emocionalan način. Navedeni autor ističe sledećih pet starih stubova nove maloprodaje:

- rešavanje problema potrošača, a ne samo prosta prodaja robe i usluga,
- tretiranje potrošača sa respektom,
- komuniciranje sa potrošačima emocionalno,
- postavljanje na trajnoj osnovi fer cena, umesto svakodnevno niskih cena, i
- ušteda potrošačima vremena i energije.

2.3. Uloga marketinga u prodajnoj politici kroz prizmu 4P

Kompanije koriste više varijabli kod odlučivanja, kako bi promovirale i prodale svoju robu i usluge. Tržišta se analiziraju i prikupljaju se različiti podaci. Na taj način, organizacije mogu uspostaviti pravac delovanja za svoje marketinške inicijative i odrediti taktike koje treba implementirati kako bi zadovoljile zahteve klijenata i ostvarile svoje poslovne ciljeve. Osim toga, moraju savladati prepreke koje predstavljaju njihova konkurencija. Elementi koje kompanije koriste za uspostavljanje ove strategije su komponente marketing miksa (McCarthy, 1971), koje uključuju proizvod, cenu, mesto i promociju. Ove varijable omogućavaju kompanijama da se koncentrišu na postizanje svojih primarnih ciljeva, kao što su zarada, obim prodaje, tržišni udio, povrat ulaganja te maksimizacija profita kako navodi Robbins & Coutler, 1994, gde citiraju Friedmena.

Autori ove knjige uviđaju da su postojeće varijable tj. standardni 4P nedovoljne za analizu multinacionalnih i domaćih kompanija koje će analizirati u ovoj sudiji te će nastojati pregledom literature proširiti standardni 4P na 7P model.

7P model koji su predložili Bitner i Booms (1981) trebao bi zamijeniti McCarthyjev 4P model zbog sveobuhvatnije pokrivenosti materijala. Moderna tržišta daju prioritet potrebama i preferencijama kupaca. Relevantnost 4P-a je smanjena u savremeno doba; bili su značajni tokom njegovog početka. Kako smo do sada napomenuli da kranji potrošač kontroliše smer kretanja na tržištu, novi marketingški miks bi trebao biti zasnovan na marketingškoj triadi i trebao bi se sastojati od marketing menadžera- marketing tima, uposlenika i kupca.

Ovaj model 7P i gore navedeni model triade je usklađen sa Vignallijevom (2005) perspektivom da komponente modela treba da budu međusobno povezane sa strategijom kompanije, njenom misijom i jasno definisanom misijom. Moramo biti veoma oprezni jer različita tehnološka dostignuća trenutno utiču mnogo na polje marketinga. To uključuje digitalnu revoluciju, internet, pametne telefone, društvene mreže, marketing sadržaja, mape putovanja kupaca, nativno oglašavanje, pričanje priča o brendu, kapital i rezonanciju brenda, mape asocijacija na brend, automatizaciju marketinga, itd. . Marketing menadžment mora biti u toku sa svim ovim društvenim napretkom (Kotler, Wong, Saunders, and Armstrong, 2006). 4p koncept zahtijeva revitalizaciju i proširenje kako bi

se uskladio sa savremenim zahtjevima. Mi ćemo nastojati približiti 7P koncept do kraja ovog poglavlja.

2.3.1. Proizvod u marketing strategiji

Proizvod ili usluga, koja se smatra najvećom vrednošću koju su potrošači spremni kupiti, ključna je komponenta marketing miksa. Ona služi kao žarište oko koje se vrti celokupna prodajna strategija. Kompanije moraju uspostaviti konkurentsku prednost tako što će osigurati da njihov proizvod ili usluga poseduje karakteristike koje ga čine poželjnijim od onih konkurentskih brendova.

Elementi ratne strategije mogu se koristiti za opisivanje poslovne strategije (Altman, 2000). Da bi stekle konkurentsku prednost nad suparnicima, organizacije ih moraju nadmašiti u području percepcije kupaca, što se može uporediti sa bojnim poljem. Pobjednik sukoba će biti pojedinac koji uspješno ostane ukorenjen u pamćenju kupca. Kompanije nastoje postići konkurentsku prednost kako bi održale svoje postojanje na dugi rok.

Liderstvo u troškovima je strategija koja omogućava velikim firmama da steknu konkurentsku prednost. Njihova efikasnost i smanjenje troškova vođeni su ogromnim obimom proizvodnje i poslovima koji se ponavljaju te sugeriraju da bi smanjenjem troškova kompanija potencijalno mogla usvojiti prodajnu strategiju snižavanja cena, što može rezultirati zauzimanjem većeg dela tržišnog udjela (Porter, 1990).

Međutim, to nije isključivi metod za uspostavljanje konkurentske prednosti. Druge organizacije koriste diferencijaciju kao strategiju za negovanje svoje konkurentske prednosti, fokusirajući se na razlikovanje specifičnih atributa svojih proizvoda ili usluga. Suprotno tome, ovo dovodi do povećanja krajnje kupovne cene proizvoda ili usluge, jer odražava povećane troškove proizvodnje i dodatne karakteristike koje se pružaju potrošaču (Porter, 1990).

Konkurentska prednost je centralna tema u svakoj diskusiji o poslovnoj strategiji, jer predstavlja ključni cilj za sve firme. Brendovi moraju uspostaviti poseban identitet za svoje proizvode i osigurati da ih potrošači vide kao jedinstvene. Postoji više metoda za uspostavljanje ovog osjećaja razlikovanja kod potrošača, ali korišćenje samog proizvoda

je unosan i efikasan pristup za stecanje i održavanje njegove konkurentske prednosti. Svaki od četiri elementa koji čine model marketing miksa sastavljen je od različitih komponenti. Proizvod se može raščlaniti na različite komponente, uključujući dizajn, tehnologiju, korisnost, vrednost, praktičnost, kvalitetu, pakovanje, marku i garancije. Konkurentska prednost proizvoda može se poboljšati rešavanjem ovih specifičnih karakteristika (Tanner, 1996).

Kompanije se razlikuju od svojih konkurenata u industriji nudeći svoje proizvode sa jednom ili više jedinstvenih karakteristika u pogledu kvaliteta proizvoda. Kompanije koje postižu konkurentsku prednost nudeći proizvode sa jedinstvenim karakteristikama obično imaju pristup vrhunskim naučnim istraživanjima, visoko kvalifikovanim i inovativnim razvojnim timovima i jakim prodajnim snagama sposobnim da efikasno prenesu uočene prednosti proizvoda (Stahl & Grigsby, 1992).

2.3.2. Politika prodajne cene proizvoda (Price)

Konačna cena je novčana vrednost koju je potrošač spreman da zameni za proizvod ili uslugu. Na cenu utiču razne stvari. Gore navedene karakteristike proizvoda snažno su povezane s njegovom cenom, jer imaju potencijal da povećaju njegovu vrednost. Informaciona era u kojoj živimo ima značajan uticaj na cene. Nadalje, cena je ključni faktor u određivanju zadovoljstva klijenta (Šuvaković, Hanić & Bisić, 1999). Moderni potrošači imaju pristup sveobuhvatnim podacima o tržišnim cenama, što može značajno uticati na njihov proces donošenja odluka. Stoga je imperativ da korporacija bude oprezna u ovom pogledu. Istorijski gledano, tradicionalni marketing je obuhvatao četiri osnovne komponente: sam proizvod, njegove promotivne aktivnosti, kanale distribucije i njegovu cenovnu strategiju. Kompanija nastoji da generiše vrednost na tržištu kroz implementaciju proizvoda, promocije i strategije plasmana. Kompanija nastoji da pretvori cenu u profit. „Efektivno određivanje cena je rezultat uspešnog razvoja, promocije i plasmana proizvoda i ključno je za postizanje poslovnog uspeha.“ (Ehmke, Fulton, & Lusk, 2005). Primarni cilj firme je ostvarivanje prihoda, stoga se njena strategija cena mora odrediti s obzirom na postizanje povoljne profitne marže, osiguravajući isplativost i profitabilnost. Cena treba tačno predstavljati vrednost proizvoda obuhvatajući i troškove proizvodnje i profitnu maržu koja odražava konkurentske karakteristike proizvoda. Marža novčanih jedinica koja premašuje troškove i doprinosi višoj ceni poznata je kao vrednost i za kompaniju je imperativ da ovu maržu zaštititi.

Možemo zaključiti da su marketinški stručnjaci odgovorni za određivanje ponuda koje će se predstaviti kupcima, osmišljavanje strategija za komunikaciju proizvoda i usluga, implementaciju različitih strategija određivanja cena za različite segmente klijenata i planski upravljanje očekivanjima kupaca i njihovom senzibilitetu vezanim za cene. Proces donošenja i izvršavanja ovih odluka u cilju optimizacije profitabilnosti naziva se "strateško određivanje cena".

Rao (1984) je sproveo opsežnu marketinšku studiju o ceni, fokusirajući se na individualne reakcije na različite alternative i identificirajući ključne elemente koji utječu na donošenje odluka. On naglašava da se kupci razlikuju u načinu na koji koriste karakteristike (percepcije) za procenu brendova, te da percepcije brenda o atributima doprinose stvaranju ocena korisnosti za brendove. Potrošači mogu proceniti samo ograničen broj alternativa iz celog skupa izvodljivih izbora u bilo kojoj situaciji. Cena artikla se smatra ili kao karakteristika u fazi evaluacije procesa donošenja odluke ili kao ograničenje u konačnoj odluci.

U marketinškoj referenci (Kotler, 1976) koncept cene se uvodi praćenjem njenog porekla. Objašnjeno je da se cena istorijski određivala pregovorima između prodavca i kupca. Krajem 19. veka uspostavljene su jedinstvene cene za sve kupce. Kao rezultat interneta i ere lako dostupnih informacija, svedoci smo ponovnog pojavljivanja prvog scenarija gde cene ponovo postaju izrazito personalizirane. Prečesta greška koju prave firme je praksa određivanja cena orijentiranih na troškove. Da bi se utvrdila cena novorazvijenog proizvoda, kompanija mora slediti određenu proceduru. Prvo, potrebno je definirati cenovni cilj, koji može biti opstanak, maksimalni profit, maksimalni tržišni udeo, maksimalni razvoj tržišta ili liderstvo u kvaliteti proizvoda. Zatim, kompanija mora proceniti potražnju za proizvodom i proceniti povezane troškove. Zatim treba analizirati troškove, cene i ponude konkurenata. Konačno, kompanija može donijeti studioznu odluku i odabrati konačnu cenu za proizvod. Cena uključuje psihološki element. Potrošači često vide cenu kao pouzdanu meru kvaliteta, pri čemu je veća cena povezana s višim kvalitetom. Brojni dobavljači koriste ovu preovlađujuću pretpostavku. Druga primenjena taktika je signaliziranje da je originalna cena premašila trenutnu prodajnu cenu, (Kotler, 1976).

2.3.3. Distribucija i prodaja (Place)

Distribucija se odnosi na način dolaska do potrošača. Place - mesto se nalazi između fabrike i potrošača. Postoje različite metode da se dođe do krajnjeg potrošača. Ključno je uzeti u obzir kanale distribucije, standardne maloprodajne lokacije i online prodaju. Kada kompanija upravlja malom maloprodajom ili pruža lokalizovanu uslugu, ona se pozicionira u završnoj fazi distributivnog lanca, omogućavajući direktnu isporuku kupcu. Kompanije koje se bave kreiranjem ili sklapanjem proizvoda imaju dvije alternative za dopiranje do kupaca: ili prodaju direktno potrošačima ili prodaju dobavljaču. U Yudelsonovom (1999) radu se raspravlja o konceptu lokacije/pozicioniranja P, naglašavajući potrebu za novom perspektivom. Pojam P za lokaciju tj. mesto obuhvata sva raspoloživa sredstva da se efektivno dođe do krajnjeg potrošača. Koncept mesta više nije ograničen samo na fizičku lokaciju; ekspanzija virtuelnog tržišta je promenila paradigme.

Direktna prodaja se odnosi na poslovni model u kojem proizvođač preuzima potpunu kontrolu nad svim aspektima proizvoda, uključujući njegovu prodaju krajnjem potrošaču. Na osnovu prirode proizvoda, korporacija mora odlučiti između direktne prodaje i alternativne metode. Moguće opcije uključuju: maloprodaju (lokalni posao), direktnu prodaju, prodaju na daljinu i online trgovinu.

U ovom konkretnom pristupu prodaje postoji visok nivo interakcije sa kupcem, a njihovo ponašanje i preferencije se dobro razumeju. Kao rezultat toga, lakše je identifikirati i implementirati efikasne tehnike. Kompanija poseduje sveobuhvatne podatke o kupcima iz prve ruke, što je značajna prednost za korporaciju (Ehmke, Fulton, and Lusk, 2005).

2.3.4. Promocija

Promocija je već deo klasičnog marketinškog miksa koji je predložio McCarthy 1971. godine i temeljni je element za kompaniju jer se tiče celokupne komunikacije kompanije koja ima za cilj stimulaciju prodaje. Proces prodaje je faza u kojoj prihod ulazi u sistem kompanije i jedan je od najvažnijih procesa kompanije je u biti proces prodaje. Bez obzira na to koliko su dobri njeni proizvodi, kompanija mora biti sposobna da ih proda da bi garantovala svoje postojanje. Kompanija se mora fokusirati na proces prodaje. Da bi privukli kupce i ostvarili prodaju, prodajna politika i strategije promocije moraju biti efikasne. Komunikacija brenda definiše brend i uslovljava njegov uspeh. Promocija se bavi podizanjem svesti kupaca o proizvodima kompanije (Rowley, 1998). Promocija je

dakle komunikacija, sva komunikacija kojom upravlja kompanija. Komunikacija brenda kroz oglašavanje stvara diferencijaciju među brendovima u kategoriji proizvoda. Konkurencija utiče na efikasnost komunikacije; što je manji broj članova u sektoru, što je više oligopolski, veća je promotivna efektivnost njegovih učesnika (Nijs et al., 2001).

Komunikacijske strategije brendova pomažu u promociji njihovih proizvoda i postizanju sedećih efekata (Rowley, 1998): povećanje prodaje; održavanje ili poboljšavanje tržišnog udela; stvaranje ili poboljšanje prepoznatljivost brenda; stvaranje povoljne klime za buduću prodaju; informisanje i educiranje tržišta; stvaranje konkurentske prednosti u odnosu na konkurentske proizvode ili poziciju na tržištu; poboljšanje efikasnost promocije. Postoje različiti komunikacijski kanali za doseganje kupaca (Rowley, 1998). Najčešći oblici su televizija, časopisi, novine i novinski mediji, a u poslednje vreme tu su još i digitalni mediji; direktni marketing: komuniciranje s kupcem, putem pošte ili telefona ili drugim alatima za kontakt koji nisu lični; odnosi s javnošću i publicitet: oni definiraju i jačaju imidž kompanije.

Prodajna politika koju odabere kompanija je takođe kritična odluka od koje će zavisiti finansijski rezultati kompanije. Proces prodaje je koncept koji se odvija komunikacijom licem u lice s kupcem. Brend i kompanija moraju pažljivo kontrolisati ovaj proces (Rowley, 1998). Predstavnici prodaje su zaduženi za prodaju licem u lice i radi toga je njihova uloga je od krucijalne važnost u svakoj od kompanija.

2.3.5. Ostali elementi marketing strategije, dodatna 3 P

Važno je napomenut da je autor ovog teksta, stručnjak na polju prodaje i marketinga i sam nesebično želi prikazati dodatna 3P u ovom delu knjige kako bi pojasnio čitaocima njihov doprinos posebno u uslužnim delatnostima.

Dakle, dodatna 3P se odnose na: People (Ljudi), Process (Proces usluge), Physical Enviroment (Fizička sredina).

2.3.5.1 Ljudi (People)

Komponenta „ljudi” nije eksplicitno uključena u 4P Marketing niks model, ali ipak ima značajnu važnost i treba je posmatrati kao njen sastavni deo. Termin „ljudi” se odnosi na značaj pojedinaca u organizaciji. Značaj ulaganja u ljudski kapital, implementacija

internih marketinških strategija i ključna uloga razvoja i jačanja kulture kompanije kao temeljnog faktora u postizanju uspeha brenda. Imperativ je prepoznati značaj ljudskog kapitala kompanije, negovati povoljnu organizacionu kulturu i tvrditi da zaposlene treba podsticati da aktivno doprinose dostignućima kompanije i da budu integralni igrači u njenom napretku. Da bi se to postiglo, kompanije se moraju uključiti u efikasnu komunikaciju sa zaposlenima i prenijeti im ciljeve kompanije. Ovo poboljšava internu komunikaciju i podstiče svest zaposlenih o značaju njihovog učinka unutar organizacije, čime se poboljšava ukupni učinak (Hogg, Carter, and Dunne, 1998).

Interni marketing se odnosi na stratešku promociju firme i njenih proizvoda unutar organizacije, posebno ciljajući na zaposlenike s ciljem prenošenja promotivne poruke (Greene et al., 1994). Okruženje i kultura kompanije zavise od pojedinaca koji čine njenu radnu snagu. Stoga je imperativ za organizaciju da izdvoji resurse za obuku zaposlenih. Osoblje služi kao provodnici za prenošenje kulture i vrijednosti kompanije do krajnjeg potrošača. Prema Hogg et al. (1998), interni marketing ima uticaj na percepciju pojedinca o svom poslu unutar preduzeća i na to kako su te odgovornosti povezane sa ukupnim funkcionisanjem firme u njenom okruženju. Interni marketing se odnosi na praksu marketinga prema zaposlenicima ili posmatranja zaposlenih kao na interne kupce (Greene et al., 1994).

Osjećaj pripadnosti i samoidentifikacije služi kao pokretačka snaga za zaposlenike, što dovodi do povećanog angažmana s brendom i kompanijom i njihovim ciljevima, kao i pojačanog fokusa na zadovoljstvo kupaca. Ukupni učinak zaposlenih se poboljšava kako se povećava njihov nivo znanja i obrazovanja o brendu.

2.3.5.2. Proces pružanja usluga, kupovine. (Process)

Uključivanje procesa kupovine kao komponente marketing miksa je od suštinskog značaja zbog njegovog značajnog uticaja na profitabilnost kompanije i prodajne performanse. Proces kupovine je poslednja faza kojoj kompanija treba dati prioritet, jer ima za cilj sticanje ekonomskih povrata koji odgovaraju vrednosti koju daje proizvod. Nekoliko autora je već raspravljalo i provelo studije na ovu temu, kao što su Tanner (1996). Prepoznavanje procesa kupovine kao posebnog faktora u marketing miksu je ključno, jer je on zamršeno povezan sa zadovoljstvom kupaca. Ključno je uzeti u obzir nedavne

promene koje su se dogodile u vezi sa usponom interneta. Menadžeri bi trebali dati prednost ovoj proceduri zbog njenog uticaja na budućnost kupovine. Važnost zadovoljstva proizvodom jednaka je važnosti zadovoljstva procesom kupovine.

Proces kupovine podrazumeva sposobnost zaposlenika da stvori odnos sa potrošačem. Kompanije imaju za cilj da zadrže kupce i izgrade trajne odnose, zbog čega je imperativ za marketinške napore da daju prioritet ovom strateškom elementu za postizanje uspeha. Korisnici sadržaja doprinose povećanju profitabilnosti firme. Istraživanja su pokazala da povećanje zadržavanja klijenata za dodatnih 2% do 5% može imati značajan pozitivan uticaj na zaradu, uporediv sa smanjenjem troškova od 10%. Profitabilnost zadržavanja stabilne baze zadovoljnih potrošača ne treba potcijeniti, jer zapošljavanje novih klijenata košta oko pet puta više. Prema ovoj paradigmi, zadovoljstvo se doživljava kada su očekivanja od transakcije ispunjena ili potvrđena. Zadovoljstvo kupaca je od presudne važnosti jer ima direktan uticaj na kasnije akcije i odluke (Tanner, 1996).

Radi uticaja tehnološkog napretka, posebno u domenu interneta, na društvo, potrošači su stekli autoritet i utjecaj korištenjem digitalnih i društvenih medija. Kupci sada imaju lak pristup informacijama o svim brendovima, što ih čini nestrpljivijim i manje lojalnim.

Naš predlog jeste da bi renomirani brendovi trebali koristiti digitalne i društvene medije kao sredstvo kontakta s potencijalnim klijentima, sa ciljem da prenesu poruke koje funkcionalno izražavaju njihove vrednosti i uspostave vezu s njima. Brendovi moraju razumeti način na koji se digitalne i društvene medijske platforme koriste u procesu donošenja odluka o kupovini. Postojanje savremenog potrošača karakteriše dualnost, jer se kreću i online i van mreže. Za kompanije je imperativ da efikasno nadgledaju i kontrolišu sve kanale komunikacije.

2.3.5.3. Fizička okolina (Physical environment)

Vrlo bitan element koncepta 7P. Svi kupci žele da na kraju dobiju, tj. kupe nešto što je opipljivo. Mnogo je primera, kao na primer, novi mobilni telefon, kozmetika, gume za automobil pa čak i tekst u PDF formatu, ali za svoj novac kupac želi nešto dobiti. Nama je

bitna ova činjenica gde kupac formira mišljenje o kompaniji, brendu, nivoom usluge, kvalitetom proizvoda i na taj način kompanija dobiva ili gubi. Jedna mala sitinca može pormeniti mišljenje kupca koji od lojalnog kupca može da odabere najljuću konkurenciju i d za uvek promeni svoj stav oko naše kompanije, stoga, marketing stručnjci posebno vode računa o ovom delu marketing miksa. Od izgleda brenda, proizvoda, pakiranja, usluge dostave i slično, su od krucijalnog značaja i doprinose povećanju sveobuhvatne svesti o proizvodu tj. usluzi, samom brendu i kompaniju generalno.

2.3.6. Prodaja i marketing u modernom poslovanju

Pregledom literature i predhodnih radova uviđamo da međufunkcionalni odnos između prodaje i marketinga sadrži nekoliko negativnih karakteristika (Kotler et al, 2006). Prodaja i markeing generalno ne mogu raditi neovisno jedno bez drugog. Oba odela unutar bilo koje od kompanija u kojima rade međusobno moraju sarađivati, a efikasnom saradnjom dovode do povećanja profita i performansi unutar kompanija (Rouziès et al. 2005). Međutim, Meunier- FitzHugh & Piercy, (2007) iznose činjenicu da interakcija odela prodaje i marketinga je dosta zahtevna, i koliki je čiji doprinos nije dovoljno ispitana.

Rouziès et al., (2005), jasno pokazuju da će svi odeli unutar preduzeća efekasnije raditi ako koordinacija između prodaje i marketinga funkcioniše kako treba. Pored Rouziès et al., (2005), Dewsnap i Jobber (2000), iznose snažne argumente da prodaja i marketing moraju biti maksimalno dobro koordinirani jer su međusobno usko povezani. Obe funkcije imaju za cilj povećanje prodaje usluga i poizvoda, i zato te operacije moraju usko sarađivati, a sveobuhvatnu korist rezultiraće u maksimizaciji organizacijske performance i profita kako to navode (Meunier- FitzHugh & Piercy, 2007).

Međutim, istraživanja pokazuju da često dolazi do neusaglašenosti u pristupu između menadžera prodaje i menadžera marketinga po pitanju strategije, poizvoda i usluge.

Oba pristupa za cilj imaju maksimizaciju profita i obima, međutim strateški pristup marketing menadžera često nije u skladu sa podajnom strategijom niti sa pristupm prodajnog menadžera, na žalost. Prodaja je zadužena za celokupnu prodaju, dok marketing targetirano podržava pojedine proizvode ili usluge, dakle, nepodržane

proizvode prodaja također mora „gurati“ i celokupan obim prodaje ulazi u realizaciju dok marketing „gura“ određene proizvode iz promocijne kampanje tako da u tom smislu dolazi do animoziteta i nerazumevanja između odelova. Odsustvo zajedničke porške proizvodu tj. usluzi može zaista narušiti odnose s kupcima (Meunier- FitzHugh & Piercy, 2007).

Prethodna istraživanja na temu međufunkcionalnog odnosa u pogledu prodaje i marketinga predlažu da njihovo sučeljenje sadrži štetne karakteristike koje definitivno nisu poželjne za biznis bilo kog menadžera (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2006; Rouziès et al. 2005).

Autori ove knjige žele jasno navesti karakteristike ove međusobne netrpeljivosti:

- jadan je da ne funkcioniše koordinacija po pitanju planiranja i postavljanja ciljeva,
- loša komunikacija,
- kao i fizička i filozofska odvojenost.

Kako navode i Meunier- FitzHugh & Piercy, (2007). Nadalje, neslaganje u međufunkcionalnom odnosu generalno se naglašava kako prodavači nisu podržani od strane marketing odelova, posebno u promociji proizvoda, stoga prodaja ne uspeva u dovoljnoj meri promovirati proizvode kako što je sugerisano iz odelova marketinga (Rouziès et al., 2005). Smatra se da su to neke od glavnih prepreka za koordinaciju aktivnosti u svim funkcionalnim oblastima, perspektivama i pristupima te za generalno rešenje problema (Rouziès et al., 2005).

2.3.6.1.Razlike između funkcije prodaje i marketinga

Ako uzemo u obzir studiju Ancona i Caldwell-a iz 1992 g., glavna prepreka za koordinaciju između odelova prodaje i marketinga je zasnovana na drugačijoj perspektivi i načinu razmišljanja zaposlenih unutar oba odelova. Prema Rouziès et al., (2005) neki od identifikovanih razlika su postojeći mentalni sklop zaposlenika:

Kupac naspram proizvoda —Prodavači su obično odgovorani za kupce na raznim geografskim područjima ili u određenom segmentu industrije. Oni promovišu široki spektar proizvoda i usluga koje je njihova kompanija predstavila kupcima. Međutim, ljudi iz marketinga, obično brand i menadžeri proizvoda, su obično odgovorani

za specifičan proizvod ili brand i stavljaju svoj fokus na određeni proizvod a za ostale proizvode ili brandove koje nudi firma nisu puno zainteresovani (Rouziès et al., 2005).

Ova varijacija u fokusu se održava i ističe pri planiranju kampanje i snažnijim promocijama pojedinih proizvoda koje kompanije obično koriste. Međutim za prodavače, fokus je, gotovo uvek, na prodaju svih proizvoda koji su u ponudi kompanije za kupce na nekoj teritoriji, dok se nagrada i priznanje za brand i menadžere proizvoda temelje na prodaji i uspehu određenog proizvoda za koji su oni personalno odgovorni (Rouziès et al., 2005).

Lični odnosi naspram analize — Prodavači su češće nego ljudi iz marketinga orijentisani na ljude – kupce, nego ljudi iz marketinga, zbog prirode njihovog posla. Prodajne strategije su ciljane, njih su razvili prodavači i baziraju se na prodaju na individualnom nivou i dobrom odnosu sa kupcima (Weitz 1978). Dok ljudi iz marketinga se, s druge strane bave prikupljanjem podataka u vezi kupaca i tržišnih segmenata, te stoga se i bave više analizama i pristupaju pojmu „kupca“ sa apstraktne tačke gledišta i samog razumevanja kupaca (Le Bon & Merunka , 2006).

Kontinuirana svakodnevna aktivnost naspram sporadičnih projekata — neke od glavnih aktivnosti prodavača su bavljenje problemima ali i njihovim rešenjima i maksimizacijom usluge kupcima, kao i kontinuirano nagašavanje i promocija portfolia proizvoda.

Rad na terenu naspram rada u kancelariji — Pošto su prodavači u kontaktu sa kupcima, moraju se stalno suočavati sa zahtevima kupaca, kao i povremenim odbijanjem njihove ponude. A tu su i merenja uspešnosti prodavača u doprinosu ispunjenja prodajnih zadataka na dnevnom, sedmičnom, mesečnom kao i kvartalnom periodu. Tako da su prodavači uvek pod većim pritiskom nego ljudi iz marketinga (Rouziès et al., 2005).

Rezultati naspram procesa — Postoji određena razlika u vremenu odgovora i davanju povratnih informacija između prodavača i trgovaca. Prodavači brzo znaju da li su njihove aktivnosti urodile plodom tj. da li je realizovana prodaja ili ne. Stoga je lakše izmeriti ove aktivnosti. Međutim, procena uspešnosti marketinških aktivnosti je često apstraktnija i teže izvodljiva u vezi sa aktivnostima; kao što su promotivni programi i reklamne kampanje. Marketari često rade na aktivnostima koje će biti aktivne u bližoj ili

daljnjoj budućnosti kao što je npr. imidž brenda. Procena o uspešnosti odela marketinga često se odnosi na merenje svesti o brandu ili imidž brenda određene kompanije. (Rouziès et al., 2005).

Kratkoročna u odnosu na dugoročnu orijentaciju — Budući da su prodavači više orijentisani na rezultate na osnovu toga kako se mere, oni su, češće, kratkoročno orijentisani u odnosu na marketing stručnjake. Prodavači naglasak stavljaju na mesečne i kvartalne prodajne rezultate, dok je marketinški fokus usmeren na kreiranje dugoročnih konkurentnih prednosti, koje se razvijaju na duži vremenski period (Rouziès et al., 2005).

Tabela 1: Način razmišljanja i razlike kod zaposlenika u prodaji i marketingu (Rouziès et al., 2005).

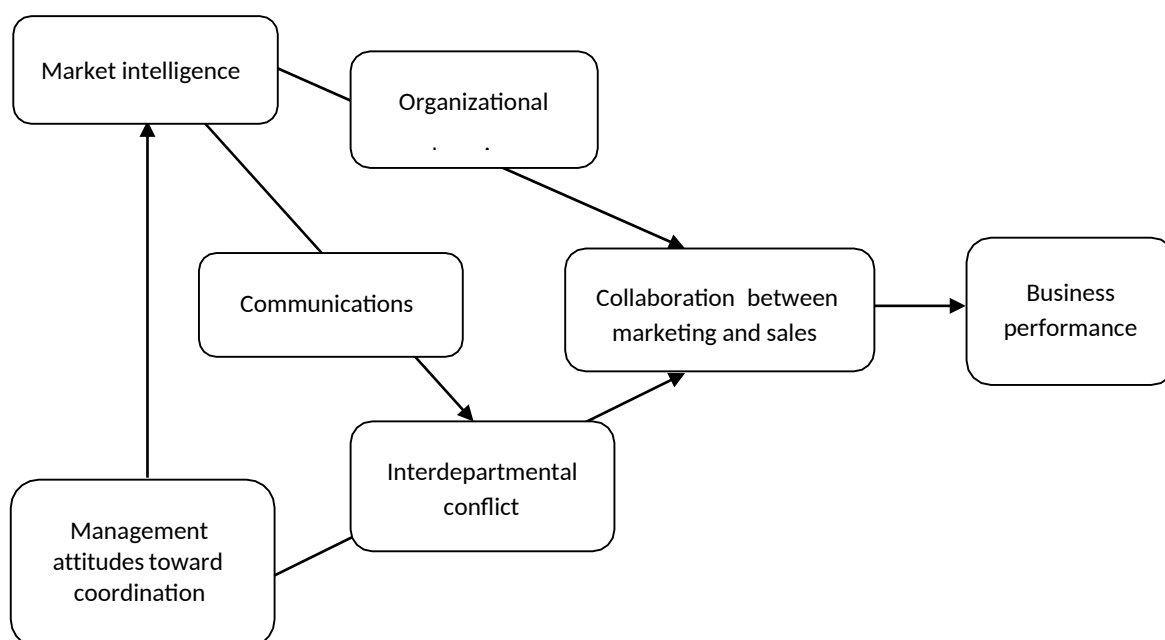
Prodaja	Marketing
Kupac	Proizvod
Lični odnos	Analiza
Kontinuirano, dnevne delatnost	Sporadični projekti
Terenski rad	Rad u kancelariji
Rezultati	Procesi
Kratkoročno orientisana	Dugoročno orientisana

Može se priznati da su, u Tabeli 1 prikazane razlike između prodaje i marketinga i istaknute glavne prepreke koordinaciji između ove dve funkcije; u pogledu razumevanja i uvažavanja međusobnih pitanja koja se pokreću između kolega (Rouziès et al., 2005).

2.3.6.2. Uslovi za saradnju između prodaje i marketinga

Meunier-FitzHugh & Piercy, (2007) identifikovali su pet uslova za saradnju između prodaje i marketinga i predložili su pozitivan odnos između prodajne i marketinške saradnje i performanse u poslovanju. U njihovom istraživanju predloženo je stvaranje integracije između ove dve grupe u zavisnosti od činjenice da je često interes jedini ishod, i da je to jedino što ih zbližava i gdje dolazi do razumijevanja oba odjela,

tako da su oni za to da se obe grupe fokusiraju na osobni, cilj odela i kompanije, a to bi bio zajednički interes. Ovaj pristup su podržali Kahn i Wiener (1967). Interakcija predstavlja fizičke aktivnosti koje se obavljaju, kao npr e-mailovi, sastanci, međufunkcionalne obuke i telefonski pozivi, dok se saradnja sastoji od više nematerijalnih karakteristika takav su često vizija, obostrano razumevanje, i deljenje informacija. Pošto prodaja i marketing zavise jedni od drugih u efikasnom obavljanju svojih zasebnih aktivnosti, postoji velika potreba za saradnjom (Dewsnap i Jobber 2000; Rouzies et al. 2005). Slika 10 predstavlja korelacija između pet identifikovanih uslova i saradnje između prodaje i marketinga u istraživanju od strane Meunier -FitzHugh & Piercy (2007).



Slika 10: Prethodnici saradnje između prodaje i marketinga

Prilagođeno od: Meunier -FitzHugh & Piercy (2007)

Meunier- FitzHugh & Piercy (2007) navode da je međudodelski sukob između odela prodaje i marketinga proizlaze iz loše usklađenih ciljeva i različitog porekla i filozofije. Oni dalje navode da je glavni nedostatak u razumevanju odeljena za prodaja i marketing iskustvo i uloga neizvesnost. Autori su predložili da međuresorni sukob ima negativan uticaj na saradnju između prodaje i marketinga. Prema Meunier- FitzHugh & Piercy (2007), poboljšana saradnja može se postići kroz međufunkcionalno učenje, budući da znanje i informacije se mogu deliti putem neformalnih mreža. Autori navode da je organizaciono učenje prethodi saradnji, i za postizanje zajedničkog uspeha između

odeljenja, tržišna inteligencija kao i kvalitet i nivo komunikacije između dve funkcije su podržani kao prethodnici za saradnja. Stav prema saradnji od strane menadžmenta bio bi ključni konstrukcijski okvir, budući da se i integrisani procesi i usklađeni ciljevi vide kao ključni elementi, a ne samo kao bliski radni odnose između funkcija. Ako dođe do uspešnog poboljšanja međufunkcionalnih aktivnosti koje proizilaze iz menadžmenta, doći će do povećanja nivoa profita u organizaciji i povećanja poslovne performanse, a sve bi bilo zasnovano na povećanju saradnje između prodaje i marketinga (Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007).

Najveći uticaj na poslovne performanse u studiji koju su izveli by Meunier - FitzHugh & Piercy, (2007) bio je učinak saradnje između prodaje i marketinga i prevazilaženje međudjelskih sukoba. Stavovi menadžmenta prema koordinaciji su također igrali značajnu indirektnu ulogu, a nasuprot tome, tržišna inteligencija, komunikacija i organizacijsko učenje igraju umereno manju ulogu u objašnjavanju odstupanja unutar performansi u poslovanju (Meunier- FitzHugh & Piercy, 2007).

2.3.6.3. Uticaj marketinga i prodaje na B2B firme

U studiji od strane Biemans, (2010), prezentirana su četiri dinamična spektra za prodaju i marketing koja se odnose na B2B, posao-posao pristup. Sličan pristup predstavili su Kotler et al., (2006), gdje su autori predstaviti konceptualni model četiri tipa odnosa između prodajno-marketinških odnosa. Predstavljene konfiguracije Biemansa (2010), detaljno opisuje strukturu, komunikacijske obrasce, deljenje informacija, saradnju, i drugačije strateške ishode za prodaju i marketing. Podatci iz njihove studije otkrili su da nijedna konfiguracija nije bila fundamentalno superiorna i oni nisu pronašli relaciju između industrije kompanije o odnosu na prodajno-marketingšku konfiguraciju. U svakom slučaju, prezentovane konfiguracije nude menadžerima set prodajno-marketinških alata za njihovu procenu konfiguraciju kompanije s obzirom na njihovu trenutnu, kao i željenu poziciju, te stoga možemo slobodno reći da na ovaj način menadžeri će moći studiozno doprineti kompaniji i pozicionirati je ka tržišno orjentisanoj kompaniji koja vodi računa o perfomansama poslovanja.

U istraživanju koje su proveli Biemans (2010), autori su identifikovali sledeće četiri osnovne konfiguracije u prodaji i marketingu:

1. Skriveni marketing
2. Marketing vođen prodajom
3. Živi odvojeno-zajedno
4. Integracija marketinga-prodaje.

Oni su dalje okarakterisali svaki segment konfiguracije prema njenim;

- a) Strukturalnim karakteristikama (zadatak izveden od strane svake od funkcija i kako je formalizovan unutar organizacije);
- b) Karakteristikama procesa (dijeljenje informacija, interfunkcionalna komunikacija, i saradnja).

Sličan pristup predstavili su Kotler et al. (2006), gde su autori razvili okvir za pretpostavku određenih veza u odnosu između prodaje i marketinga. Ovaj okvir treba da bude osnova za određivanje kako bi prodajni i marketinški timovi trebalo da budu povezani. Autori predstavljaju četiri odnosa: (1) nedefinisano, (2) definisano, (3) usklađeno i (4) integrisano.

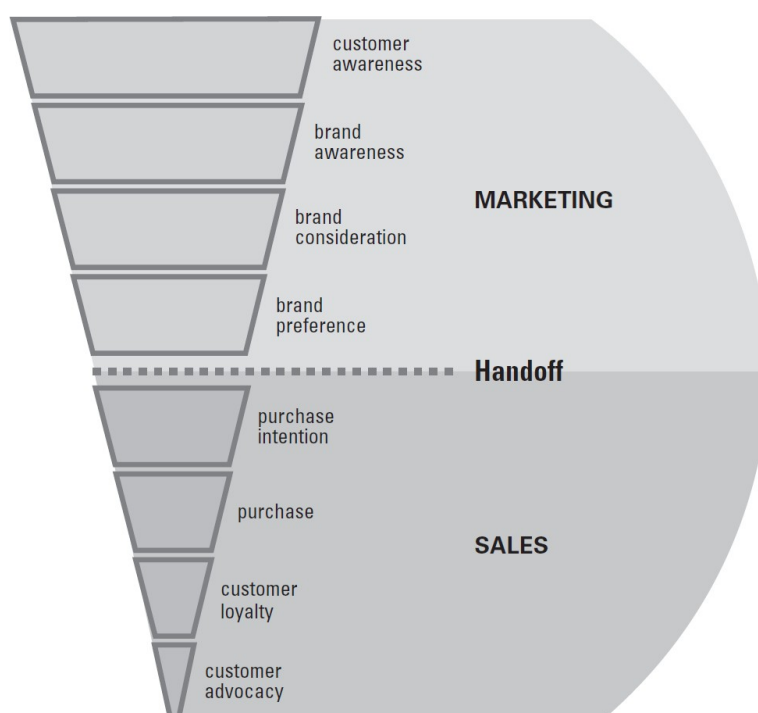
Autori navode da, posmatrajući četiri marketinško-prodajne konfiguracije iz holističke perspektive, može da se pođe od stanovišta prema kojem je „skriveni marketing” bio početna tačka, a odatle je evoluirao kroz tri uzastopne konfiguracije. Međutim, podrazumeva se da napredovanje kroz te faze nije obavezno za kompanije, niti je poslednja faza, integracija prodajnog i marketinškog odeljenja, takođe idealna niti bi trebalo da bude krajnja konfiguracija.

2.3.6.4. Lijevak marketinga i prodaje

Prema Kotleru et al., (2006), aktivnosti koje obavljaju prodaja i marketing koje vode kupce prema kupovini i stvaranju plodne veze, često su sekvencijalni u svom procesu. Perspektiva odnosa prodaje, marketinga, kupaca i prodavača mogao bi se predstaviti kako lijevak. Npr. Kada kupac samostalno donosi odluku, kao što je prikazano na slici 11. prvi koraci takve odluke su odgovornost marketinga (Kotler et al., 2006).

Aktivnosti koje obavljaju ova dva odela, marketing i prodaja, imaju svoje benefite; proces je sam po sebi vrlo jednostavan i sprečava marketing da previše uključi pojedince iz prodaje, uz korišćenje više odobrenih strateških aktivnosti od strane strateškog

menadžmenta (Kotler et al., 2006). Međutim, kod neuspešnog razumjevanja dvaju odeli može dovesti do toga da prodaja okrivljuje marketing i njihov tržišni plan kao slab, a marketing počinje okrivljavati prodaju da ne rade posao kako treba ili nedovoljno tj. neefikasno (Kotler et al., 2006). U organizacijama u kojima je marketing odgovoran za promet, to može dovesti do gubitka kontakta sa aktivnim kupcima (Kotler et al., 2006). S druge strane, autori navode da će prodajni odel generalno razvijati vlastiti redoslijed prodajnih aktivnosti, a kada se integrira u kompanijski CRM (menadžment odnosa sa kupcima) sistem i proces pregleda podajnih naloga i predviđanje prodaje – stvaraće sve važniju osnovu za upravljanje prodajom. Međutim, nažalost često je marketing malo uključen u ovu vrstu prodajnog procesa (Kotler et al., 2006).

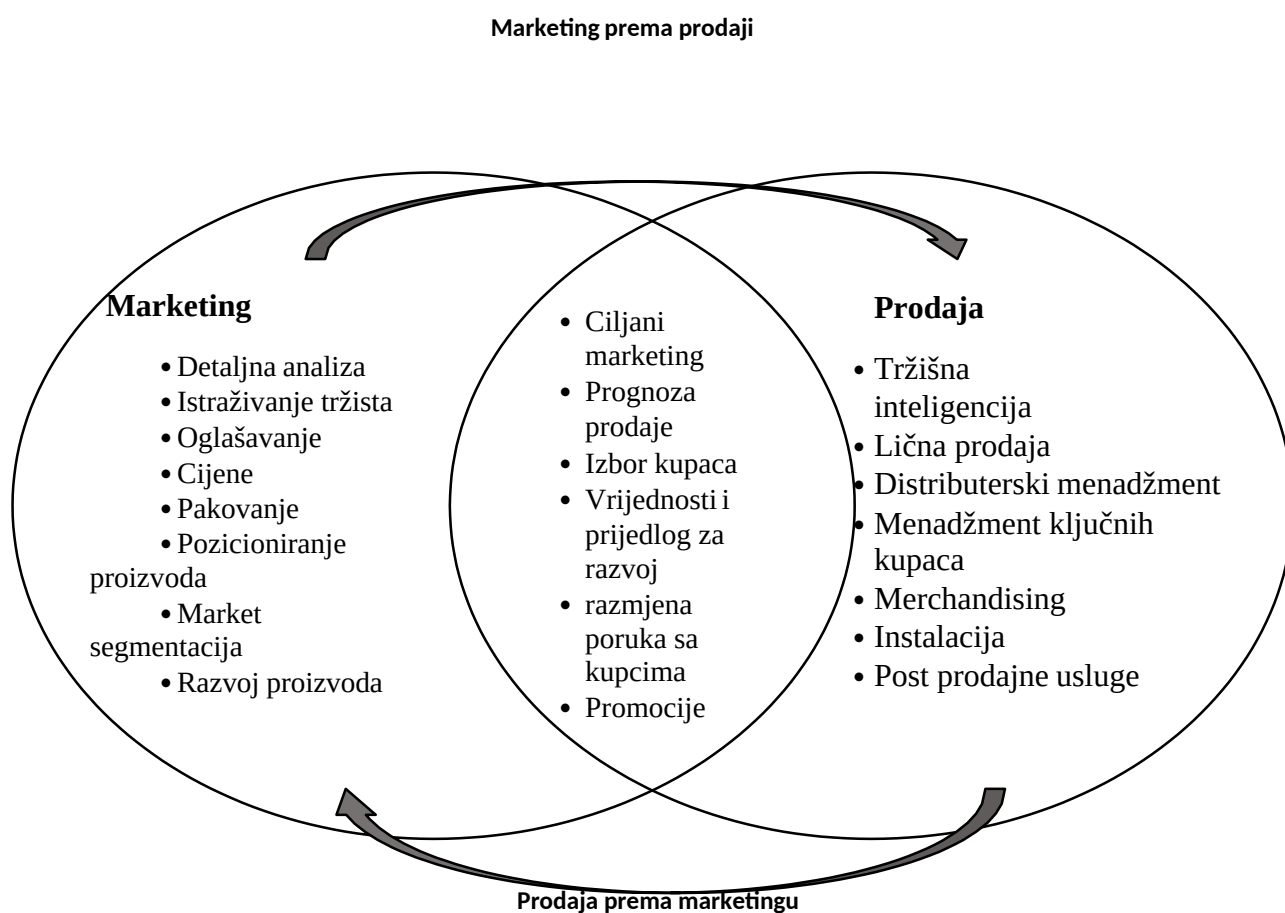


Slika 11: Levak kupovine: Izvor (Kotler et al., 2006)

2.3.6.5. Integracija aktivnosti između prodaje i marketinga

Funkcionalna integracija između prodaje i marketinga se vidi kao važan cilj (Kotler et. al. 2006; Rouzies et al. 2005), posebno kada u se može i u teoriji videti implikacija na poslovni učinak kompanije Rouziès et al., (2005). Međutim, ne postoji jedinstvena definicija ili opšte priznata mera za ovu paradigmu (Rouziès et al., 2005). Neke definicije daju konsensus obazirujući se na stepen u kojem odeli učestvuju u zajedničkim aktivnostima, količinu timskog rada, koja se koristi, kako dijele resurse za donošenje strateških odluka, razvoj i implementaciju planova i procjenu istih. Rouziès et

al., (2005) je stava da od sličnih konstrukcija kao što su komunikacija, interakcije i uključenost, važno, da su aktivnosti usklađene da bi one postale delotvorne. Efikasnost aktivnosti koje obavljaju prodaja i marketing bi se mogla poboljšati povećanjem koordinacije između obe funkcije. Stoga, neophodno je da zadatci koje obavljaju prodaja i marketing moraju biti integrisani. Na slici 12 prikazana je upravo ova potreba za međusobnim interakcijama oba odela kroz diagram. Presek dva kruga predstavlja aktivnosti koje se mogu efikasno obavljati samo kroz koordinaciju između prodaje i marketinga.

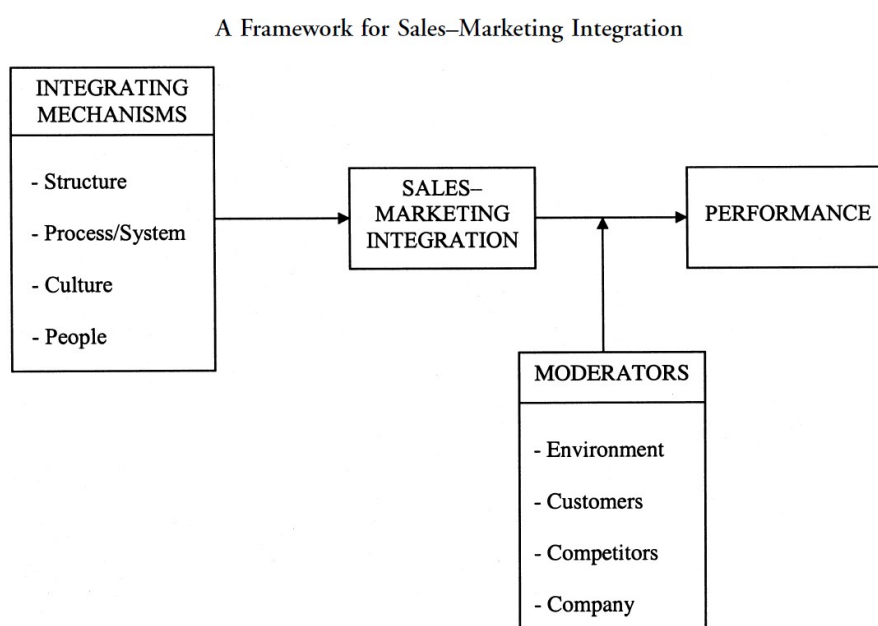


**Slika 12: Integracija zadataka između prodaja i marketinga:
Prilagođeno od: (Rouziès et al., 2005.)**

Rouziès et al., (2005) naglašava da integracija prodaje i marketinga može biti viđena kao dinamičan proces gde prodaja i marketing stvaraju dodatnu vrednost za njihove organizacije više i bolje ako sarađuju nego ako su u bilo kakvoj međusobnoj izolaciji. Obe aktivnosti su pouzdane toliko koliko su fokusirane na isti cilj, jer mora postojati podrška u međusobnom razumevanju jer svaka aktivnost po na osob povećava efikasnost i efektivnost druge, prodaja pomaže marketingu i marketing prodaji. (Rouziès et al., 2005).

2.3.6.6. Akcija za poboljšanje odnosa prodaje i marketinga

Konceptualni okvir, predstavljen od strane Rouziès et al., (2005), predlaže da postoje brojne menadžerski kontrolisane aktivnosti i strategije koje se mogu koristiti za poboljšanje integracije prodaje i marketinga za uspešan učinak firme. Autori studije naglašavaju četiri različita tipa mehanizama za poboljšanje integracije između prodaje i marketinga: (1) struktura, (2) proces/sistemi, (3) kultura, i (4) ljudi. Autori su prepoznali da integracija dvaju odela ima dosta troškova ali i dosta koristi. Kao moderirajuće varijable razmatrane su četiri varijable: (1) okruženje, (2) kupci, (3) konkurencija, i (4) kompanija. Okvir za integraciju prodaje i marketinga koji su razvili Rouziès et al., (2005) predstavljen je na slici 13. ispod.



Slika 13: Okvir za integraciju prodaje i marketinga: Izvor (Rouziès et al., 2005.)

U tabeli 2 ispod, sumirane su implikacije svakog mehanizma integracije kako bi se dobio pregled kako je predstavio autor i njegov tim, (Rouziès , et al., 2005).

Tabela 2: Mehanizam integracije i njihova implikacija, izvor: (Rouziès , et al., 2005).

Mehanizam integracije	Implikacije
Struktura	• Strukturalni pristup za poboljšanje integracije prodaje i marketinga su: 1. Decentralizacija, 2. Međufunkcionalni timovi i 3. Integratori.
Decentralizacija	• Povećati decantralizaciju i inducirati međufunkcionalnu komunikaciju i razmjenu resorsa.
Unakrsno funkcionalni timovi	• Izveštavati sve uključene menadžere radi boljeg razumjevanja, • Razvijati međufunkcionalne timove, kako bi se izgradilo povjerenje, i razumjevanje međusobnih zadataka i ciljeva, • Timovi moraju biti trenirani, fokusirani na ciljeve i nagrađeni kod ispunjenja ciljeva, • Inicirati pozitivan sukob sa ciljem ostvarenja ciljeva
Integratori	• Dodijeliti uposlenicima ulogu integratora, • Prepoznati perspektive i ciljeve • Obezbjediti integratora sa informacijama, odgovornošću i vještinama menadžmenta kontlikta (sukoba), • Aktivno korišćenje vještina, znanja i jedinstvenih ciljeva, umjesto prostog zadovoljavanja forme.
Procesni sistem	• Procesni i sistemski pristup u integraciji prodaje i marketinga su: 1. Komunikacija, 2. Rotacija na poslu, 3. Integrisani ciljevi, i 4. Poticaji, nagrade i priznanja.
Komunikacija	• Moguće je dovoljno komunicirati, • Prakticirati formalnu i neformalnu komunikaciju unutar timova, • Formalno komunicirati kod uvođenja novog proizvoda, • Formalno komunicirati kada se donose strateške i zajedničke odluke naročito kod inteligentnoj analizi tržišta i konkurencije, • Neformalno komunicirati kod se diskutuje o neformalnim problemima.
Rotacija na poslu	• Rotiranje menadžera prodaje i marketinga može dovesti do bolje komunikacije i razumjevanja te kreirati veći uticaj na cjelokupni tim, • Paziti kod impementacije rotacije jer ne efikasno djelovanje može dovesti do negativnih rezultata.
Integrisani ciljevi	• Integracijom ciljeva u prodaji i marketingu eliminisace njihovo preklapanje i izbjeći neefikasno djelovanje menadžera, • Zajedničko djelovanje i učesće u kreiranju ciljeva dovede do boljeg razumjevanja i motivacije kod ostvarenja postavljenih ciljeva.
Poticaji, nagrade i priznanja	• Poticaji, nagrade i priznanja kod ostvarenja integrisanih ciljeva imaju veoma pozitivan učinak kod integracije prodaje i marketinga.
Organizacijska kultura	• Integracija prodaje i marketinga zahtjeva međusobnu komunikaciju, razumjevanje perspektive jednih naspram drugih, za dobrobit svih, • Organizacijska kultura, djeljenja, zajedničkog donošenja odluka, djeljenja odgovornosti i sl. Pozitivno utice na integraciju prodaje i marketinga.
Ljudi	• Ljudi, otvorenog uma, koji su ujedno i timski igrači podržavaju integraciju prodaje i marketinga, • Ljudi fokusirani na ciljeve podržavaju integraciju i timski rad preko kojeg ostvaruju sopstvene ciljeve i zadate zadatke, • Timski rad čvrsto podržava integraciju prodaje i marketinga.

2.4. Mogućnosti i ograničenja uticaja marketinga na strategijske odluke u prodajnoj politici

2.4.1. Problematika donošenja strategijskih odluka

Najviši menadžment snosi odgovornost za donošenje strateških odluka. Inić (1997) tvrdi da se organizaciona dinamika manifestuje kroz međugre između organizacije i njenog spoljašnjeg okruženja, ilustrujući kako organizacija efikasno upravlja ovom vezom. Oni mogu imati formalnu ili neformalnu prirodu i mogu biti planirani ili neplanirani (Pennings, 1985). One su prisutne i u unutrašnjem kontekstu (kao što su psihološke, strukturne, kulturne i političke varijable) i u vanjskom kontekstu situacije.

Ono što se smatra strateški važnim u jednoj industriji može imati manji ili nikakav strateški značaj u drugoj. Ispitivanje strateškog odlučivanja bilo je predmet fascinacije i za akademike i za poslovne lidere (Ireland & Miller 2004). Istraživanje o strateškom odlučivanju se obično kategorizira u dvije različite oblasti: „istraživanje sadržaja“ i „istraživanje procesa“. Istraživanje sadržaja se fokusira na strateške aspekte, uključujući upravljanje portfoliom, diversifikaciju, spajanje i usklađivanje korporativnih planova sa faktorima životne sredine. Studija procesa se fokusira na proceduralne aspekte uključene u donošenje i izvršenje strateških odluka, kao i na različite elemente koji utiču na ovaj proces. Konkretno, studija se fokusira na to kako menadžeri oblikuju stratešku poziciju organizacije koristeći proces strateškog donošenja odluka.

Istraživanje procesa strategije obuhvata širok spektar i sastoji se od dva glavna modela: modela sinoptičkog formalizma i modela političkog inkrementalizma (Goll i Rasheed 1998). Sinoptički formalizam se smatra proširenjem konvencionalnog racionalnog modela, a analiza je njegova osnovna karakteristika. U suprotnosti sa sinoptičkim formalizmom su inkrementalizam, logički inkrementalizam (Quinn 1980) ili politički inkrementalizam, kako to navodi Elbana (2006) Ova terminologija razjašnjava stvarni proces kojim organizacije donose strateške odluke. Na primjer, Fredrickson i Branigan-ova (2005) analiza inkrementalnih procesa ne razmatra političke dimenzije procesa donošenja odluka. Nasuprot tome, Eisenhardt i Zbaracki (1992) tvrde da politička perspektiva nudi uverljiv prikaz kako menadžeri zaista donose

odluke. Quinnov koncept „logičkog inkrementalizma“ razlikuje se od Lindblomovog pristupa „brljanja kroz“ tako što uključuje i racionalno planiranje i inkrementalizam (Papadakis & Barwise 1997). Iako mogu postojati određene razlike između ove tri reči, one se obično predstavljaju kao suprotnost sinoptičkom formalizmu ili kao preciznija alternativa.

Naučnici su opsežno ispitali mnoge aspekte procesa strateškog odlučivanja. Značaj racionalnosti u procesima donošenja odluka je naglašen i u teoriji i u praksi strateškog odlučivanja (Papadakis i Barwise 1997). Uloga političkog ponašanja u donošenju odluka je široko priznata od strane naučnika, a istraživači su je opsežno proučavali (Propper & Wilson 2003). Iako postoji ograničena empirijska studija o intuiciji u oblasti strateškog odlučivanja, upotreba intuicije kao izvodljive tehnike dobija priznanje u slopu strateškog odlučivanja (Ireland i Miller 2004). Eisenhardt i Zbaracki (1992) tvrde da je ispitivanje intuicije metod za razvijanje preciznijeg razumijevanja procesa strateškog odlučivanja. Prema Butleru (2002), nove studije su naglasile činjenicu da se izvršni direktori oslanjaju na intuitivne i političke procese, pored analitičkih procedura, prilikom donošenja presuda.

„Racionalnost“ se odnosi na logičku osnovu za poduzimanje radnje, a smatrati ponašanje „razumnim“ znači utvrditi da se ono može shvatiti unutar specifičnog konteksta ili perspektive (Butler, 2002). Drugim rečima, racionalnost se odnosi na ponašanje koje je logično. U svetlu historijske progresije racionalnosti, istraživači su formulisali određene okvire racionalnosti koji se razlikuju od širih pojmova racionalnosti, koji podrazumevaju donosioca odluka koji posjeduje potpuno znanje (Simon, 1978). U svetlu ovih ograničenja, donosioci odluka teže da postignu ciljeve koji su zadovoljavajući, a ne optimalni (Eisenhardt & Zbaracki 1992).

Racionalnost se odnosi na sposobnost razmišljanja i donošenja odluka na osnovu razuma i logike. Konceptualizacija je, s druge strane, proces formiranja apstraktnih ideja ili koncepata.

Rukovodioci često koriste prečice za donošenje odluka, kao što su zadovoljavanje osnovnih pravila odlučivanja, inkrementalizam i kratko pravilo brifinga, kako bi zaobišli kognitivne granice. Štaviše, donosioci strateških odluka se obično

uključuju u interaktivni proces identifikacije, razvoja i selekcije problema. Oni stalno kruže kroz različite faze donošenja odluka, često dublje i dosledno istražujući alternativne puteve na nelinearan način. Nadalje, zamršenost problema i nesloga među donosiocima odluka često utiču na strukturu procesa donošenja odluka.

Japanski menadžeri imaju tendenciju da se upuštaju u konsenzualno donošenje odluka češće od američkih menadžera zbog značaja koji se pridaje konsenzusu u japanskom društvu (Rajagopalan, Rasheed & Datta, 1993). Nekoliko autora je predstavilo empirijske dokaze koji podržavaju neophodnost razmatranja uticaja kulture tokom istraživanja o strateškom donošenju odluka u različitim kulturnim kontekstima (npr. Brouthers et al. 2000). Akademici koriste nekoliko konceptualizacija razuma. Iako su ove konstrukcije zasnovane na racionalnom modelu odlučivanja, među njima postoje značajne varijacije. Na primjer, Rodrigues i Hickson (1995) su otkrili da su prosudbe koje vode do uspjeha vjerovatnije kada procesi donošenja odluka imaju dovoljno resursa na raspolaganju. Prema Rodriguesu i Hicksonu, resursi obuhvataju i količinu i tačnost resursa, kao što su finansijska sredstva. Faktori koji utiču na kvalitet informacija su materijali i tehnologija koji se koriste, kao i količina, pravovremenost i tačnost informacija. Na osnovu ovoga, može se reći da uspeh odluke zavisi od prisustva dva ključna faktora: resursa, uključujući finansijsku, materijalnu i tehnološku imovinu (koja je rezultat efektivnog učinka) i informacija (koja je komponenta razuma). Ovi nalazi ukazuju na povoljnu korelaciju između racionalnosti i učinka, što naknadno utiče na uspeh strateškog donošenja odluka.

Za razliku od racionalnosti, postoji nedostatak primenjenih studija o intuitivnim procesima u literaturi o strateškim odlukama. Većina naučnih publikacija na ovu temu su pretežno teorijske i prvenstveno su autori psiholozi. Postoji mali broj empirijskih istraživanja sprovedenih u praktičnim kontekstima upravljanja, kao što je dokazao Agor (1989), a ovaj nedostatak je trajao sve do nedavno.

Teško je opisati intuiciju, ali ju je lako prepoznati. Eisenhardt i Zbaracki (1992) navode da se intuicija odnosi na sve više inkrementalne adaptacije zasnovane na dubokom i intimnom poznavanju situacije sa kojom se suočavaju donosioci odluka. Parikh, Lank i Neubbauer (1994) primećuju da intuicija može biti oblik inteligencije koju donosioci odluka mogu koristiti kada ne mogu pristupiti racionalnim procesima.

Sadler-Smith i Shefy (2004, 76) tvrde da se intuicija sada može shvatiti kao „kompozitni fenomen koji uključuje međusobnu igru između znanja (intuicija-kao-ekspertiza) i osjećaja (intuicija-kao-osjećaj)“. Khatri i Ng (2000) sugeriraju da je intuicija: podsvest; komplikovana; brza; komponenta svih odluka; nije emocionalna; i nije u osnovi pristrasna. Štaviše, oni predlažu tri indikatora intuicije, naime, oslanjanje na prosuđivanje, oslanjanje na iskustvo i korištenje intuitivnog osjećaja.

Rukovodioci se oslanjaju na intuiciju u nestabilnom okruženju (Agor 1989; Mintzberg 1994; Quinn 1980), ali nijedna od ovih studija posebno ne istražuje da li intuicija zaista utiče na organizacione rezultate.

Da rezimiramo, većina ograničenih empirijskih studija koje su ispitivale funkciju intuicije u strateškom odlučivanju još su u ranim fazama proučavanja i imaju određena ograničenja. Eisenhardt i Zabaracki (1992) su pokazali da je intuicija ključna za ubrzavanje strateškog donošenja odluka u okruženju koje se brzo razvija. Ipak, nalazima možda nedostaje dovoljna generalizacija zbog njihovog oslanjanja na ograničen broj studija slučaja i jedinstvenu industriju. Prema Isenbergu (1986), intuicija pomaže menadžerima da postanu efikasniji smanjujući količinu informacija potrebnih za donošenje izbora.

2.4.2. Odlučivanje menadžmenta u uslovima izvesnosti, rizika i neizvesnosti

U procesu donošenja odluka treba odabrati onu alternativu koja obezbeđuje najbolje rezultate, odnosno rešenje problema. Po pravilu, ishode alternativnih akcija nije moguće sa sigurnošću predvideti, (Eisenhardt & Zabaracki, 1992).

Naime, odluke se donose u različitim uslovima posmatrano sa stanovišta mogućnosti predviđanja ishoda ili verovatnoće njihovog ostvarivanja. Stoga se značajan aspekt donošenja odluka odnosi na sagledavanje uslova njihovog donošenja. Polazeći od ovog kriterijuma, odlučivanje može biti u uslovima: neizvesnosti, rizika i izvesnosti.

2.4.2.1. Izvesnost

Kod odlučivanja u uslovima izvesnosti, sa sigurnošću je moguće predvideti ishode svake alternative. Ovo su idealni uslovi za odlučivanje i rešavanje problema. Donosilac odluke ima, dakle, pouzdane podatke o ishodima svih alternativa koje razmatra. U pitanju je potpuna informisanost o okruženju, jer se unapred tačno znaju sve karakteristike okruženja. Verovatnoća ostvarenja određenog ishoda je 1. U ovakvim uslovima, problem odlučivanja je relativno jednostavan, jer se porede vrednosti ishoda alternativa. Ukoliko se ishodi alternativa ocenjuju sa više aspekata, ili korišćenjem većeg broja kriterijuma, problem odlučivanja u uslovima izvesnosti može biti veoma složen, (Elbana, 2006)

2.4.2.2. Rizik

Rizik se javlja kada sa sigurnošću nije moguće predvideti ishod neke alternative, ali zato ima dovoljno podataka da se predvidi verovatnoća ostvarenja određenih ishoda. Drugim rečima, možemo videti par drugačijih rešenja, s tim da se ni za jedan ishod ne može sa sigurnošću reći da će se ostvariti, ali je zato poznata verovatnoća njegovog ostvarenja. Na primer, kod bacanja novčića ne možemo nikako predvideti da će pasti pismo ili glava, ali zato je poznata verovatnoća da će novčić pasti ipak na jednu od strana. Neizostavni deo svakog uspeha je rizik. Ponekad se u literaturi uslovi rizika označavaju kao uslovi merljive neizvesnosti, (Komazec, 2002).

Verovatnoća se definiše kao šansa za ostvarivanje određenog događaja. Na primer, 0,6 označava da će se događaj desiti u 60 od 100 slučajeva, 0 da je događaj nemoguć i 1 da je ostvarenje događaja sigurno. Verovatnoću je moguće proceniti na jedan i od dva načina: subjektivno i objektivno. Subjektivna verovatnoća x izražava individualno uvjerenje donosioca odluke o ostvarenju nekog događaja. Izražava subjektivan stav koji može da varira od jedne do druge osobe. Objektivna verovatnoća se bazira na činjenicama iz prošlosti ili iskustvu odlučivanja u sličnim uslovima (kod bacanja novčića verovatnoća da će pasti pismo, odnosno glava je 50%). U mnogim situacijama oni koji odlučuju nemaju pred sobom dovoljno podataka iz prošlosti (na primer, statističku dokumentaciju), ali zato imaju dovoljno drugih informacija da dođu

do subjektivne verovatnoće. Tako je, na primer, zahvaljujući iskustvu, znanju i rezultatima istraživanja tržišta moguće oceniti verovatnoću tražnje za novi tip proizvoda. Jedna od preduzetničkih veština se upravo ispoljava u sposobnosti adekvatnog upravljanja rizikom. Kod utvrđivanja verovatnoće neki menadžeri se bolje snalaze od drugih, zahvaljujući i inteligenciji i intuiciji. U praksi, međutim, nijedna ocena verovatnoće nije čisto objektivna ili subjektivna.

Različite metode menadžeri koriste u uslovima rizika. To je metod najveće verodostojnosti, metod minimalnog očekivanog kajanja i metod maksimalne očekivane vrednosti. Metod najveće verodostojnosti se bazira na pretpostavci da će se u budućnosti ostvariti događaj koji ima najveću verovatnoću. Primena ovog metoda je posebno opravdana u situacijama kad je verovatnoća najverovatnijeg događaja visoka, tj. bliska, odnosno, kad je verovatnoća jednog događaja u odnosu na druge značajno veća. Operisanje, međutim, u odlučivanju samo sa ovim podatkom krije u sebi brojne opasnosti. Naime, neznatno veća verovatnoća jednog događaja u odnosu na ostale, ne može biti opravdanje za potpuno zanemarivanje informacija o ishodima akcija u ostalim okolnostima

Metodom minimalnog očekivanog kajanja se minimizira propušteni dobitak (kajanje), jer se svaka alternativa ocenjuje sa stanovišta mogućeg propuštenog dobitka. Logika ovog metoda biće objašnjena kad se bude govorilo o pravilima odlučivanja u uslovima neizvesnosti, (Pušara, 1996).

Metodom maksimalne očekivane vrednosti vrednovanje i rangiranje alternativa se vrši na bazi iznosa očekivane vrednosti koja predstavlja sumu proizvoda iznosa očekivanih ishoda i verovatnoća njihovog ostvarivanja. Problem odlučivanja primenom metoda maksimalne očekivane vrednosti se može prikazati i drvetom odlučivanja. Ovaj metod je posebno prikladan za situacije, kad se donošenje odluke ponavlja.

Na ilustraciji 3. prikazan je problem odlučivanja korišćenjem metoda maksimalne očekivane vrednosti kod izbora lokacije nove prodavnice. Dilema je, za koju se od četiri moguće lokacije (alternative) opredeliti (P1, P2, P3). Na osnovu dosadašnjeg iskustva i sprovedenih istraživanja, vlasnik procenjuje da je verovatnoća postojanja niske tražnje 0,30, prosečne tražnje 0,60 i visoke tražnje 0,10. U matrici na

ilustraciji 73. prikazani su različiti iznosi profita i gubitaka koji se mogu ostvariti u pojedinim prodavnicama u zavisnosti od nivoa tražnje, (Pušara, 2002). Primenom metoda maksimalne očekivane vrednosti najbolje bi bilo izabrati prodavnicu 1.

Naime, za prodavnicu 1. očekivana vrednost je $123,1 (0,3 \cdot (3) + 0,6 \cdot 160 + 0,1 \cdot 280 = 123,1)$,

za prodavnicu 2. je $112,6 (0,3 \cdot (18) + 0,6 \cdot 140 + 0,1 \cdot 340 = 112,6)$,

a za prodavnicu 3. je $120,5 (0,3 \cdot (35) + 0,6 \cdot 170 + 0,1 \cdot 290 = 120,5)$.

Ukoliko bi se u napred iznetom primeru primenio metod najveće (maksimalne) verodostojnosti, poredile bi se alternative na osnovu dobiti koja ima najveću verovatnoću pojavljivanja (160, 140 i 170). To znači da bi se izabrala prodavnica 3. jer se ostvaruje najveći profit (170) pri najverovatnijem nivou tražnje.

2.4.2.3. Neizvesnost

Kod odlučivanja, (Ireland & Miller, 2004), u uslovima neizvesnosti moguće je odrediti ishode alternativa, ali ne i verovatnoću njihovog nastajanja. Sa ovom vrstom odluka menadžeri se u poslovnoj praksi često susreću. Ova vrsta odluka je karakteristična za istraživanje i razvoj projekte, kod uvođenja nove tehnologije ili novog proizvoda u proizvodni program, ili prilikom osvajanja novih tržišta. Neizvesnost se javlja iz dva razloga.

Prvo, menadžeri mogu biti suočeni sa spoljnim faktorima koji su delimično ili u potpunosti van njihove kontrole.

Drugo, menadžerima nisu dostupni ključni podaci.

Za odlučivanje u uslovima neizvesnosti mogu se koristiti različita pravila ili postupci odlučivanja. Moguće su četiri veličine pogona (C1, C2, C3, C4) u zavisnosti od veličine tražnje (01, 02, 03, 04). Za svaku veličinu pogona se ostvaruje iznos profita (gubitka) prikazan matricom. Na osnovu ovih podataka biće analizirani neki od najpoznatijih metoda odlučivanja u uslovima neizvesnosti, a to su:

- Optimistički (Maximax) metod,
- Pesimistički (Maximin) metod,

- Metod optimizma – pesimizma,
- Metod minimax kajanja i
- Laplasov metod

Optimistički (Maximax) metod. Optimistički metod ili maximax metod donosiocu odluke sugeriše izbor alternative koja maksimira rezultat. Metod polazi od nerealne pretpostavke (otuda i naziv "optimistički"), po kojoj bilo koja alternativa da se preduzme, ostvariće se najpovoljnija situacija. Za veličinu pogona C1 može se ostvariti najveći iznos profita od 110, kod pogona C2 200, kod pogona C3 260, a kod pogona C4 300. Postupak odlučivanja se svodi na utvrđivanje najvećih rezultata za svaku alternativu i izbor najbolje. Najbolja alternativa (veličina pogona) je C4. Odlučujući putem ovog metoda, donosilac odluke preuzima najveći rizik, jer ide na „sve ili ništa”. Naime, odluka o izboru pogona C4 može dovesti do rezultata koji je najmanji od svih ostalih mogućih, odnosno gubitku u iznosu od 20.

Pesimistički (Maximin) metod. Logika odlučivanja korišćenjem ovog metoda se bazira na pretpostavci (otuda i naziv «pesimistički») da će se svaka alternativa realizovati pod najnepovoljnijim okolnostima. To znači, da treba birati alternativu koja je najbolja u najlošijoj situaciji. Donosiocu odluke se sugeriše da maksimira minimalne iznose dobiti. Za veličinu pogona C1 može se ostvariti najmanji iznos profita od 50, kod pogona C2 100, kod pogona C3 70, a kod pogona C4 20. Najbolja alternativa (veličina pogona) je C2 jer obezbeđuje ostvarenje maksimalnog iznosa (100) minimalno mogućih iznosa dobiti. Odlučujući putem ovog metoda donosilac odluke preuzima najmanji rizik, jer je najmanji iznos dobiti koji može da se ostvari 100, nezavisno od tržišne situacije.

Metod optimizma - pesimizma. Ovaj metod predstavlja svojevrsnu kombinaciju metoda optimizma i metoda pesimizma. Metod je formulisao Hurwicz i sreće se još pod nazivom Hurwiczov metod. Alternative se ocenjuju na bazi ekstremnih vrednosti mogućih ishoda, odnosno minimalne i maksimalne vrednosti. Najbolji rezultat se množi indeksom optimizma, a najlošiji indeksom pesimizma. Ovi indeksi se određuju subjektivno i njihov zbir je jednak 1. Po ovom kriterijumu najbolja je alternativa (koja ima najveću sumu proizvoda) maksimalnog rezultata i indeksa optimizma i minimalnog rezultata i koeficijenta pesimizma. Za koeficijent optimizma 0,6 i koeficijent pesimizma 0,4, najbolja alternativa (veličina pogona) je C3 [$H(C1) = 110 \times 0,6 + 50 \times 0,4 = 86$; $H(C2) = 200 \times 0,6 + 100 \times 0,4 = 160$; $H(C3) = 260 \times 0,6 + 70 \times 0,4 = 170$; $H(C4) = 300 \times 0,6 + 20 \times 0,4 = 184$].

$(C2) = 200 \times 0,6 + 100 \times 0,4 = 160$; $H(C3) = 260 \times 0,6 + 70 \times 0,4 = 184$; $H(C4) = 300 \times 0,6 + 20 \times 0,4 = 172$].

Metod minimax kajanja. Ovaj metod je svojevrsna varijanta maximin metoda i formulisao ga je L. Savage. Odluke se donose na osnovu očekivanog kajanja (izgubljene dobiti) koje se može pojaviti nakon izvršenog izbora. Naime, izborom jedne alternative, zbog okolnosti koje su nastupile i koje se razlikuju od očekivanih, može se pokazati da je bilo bolje izabrati neku drugu alternativu. Donosilac odluke zato treba da nastoji, da minimizira nastupajuće kajanje. Na primer, ukoliko je izabran pogon C1 i ako je ostvaren nivo tražnje 01, iznos izgubljene dobiti je 250. Ukoliko se ovakva logika razmišljanja primeni na podatke iz ilustracije 4, može se formirati matrica kajanja ili propuštenih dobitaka (ilustracija 5). U odlučivanju se sledi strategija minimiziranja maksimalnih iznosa kajanja. S obzirom da je za pogon C1 maksimalno mogući iznos izgubljene dobiti 250, za C2 200, za C3 130 i C4 220, najpovoljnija je veličina pogona C3.

Laplasov metod. Tvorac ovog metoda, Laplace, polazi od sledećeg postulata: pošto ništa ne znam o budućim događajima, onda mogu smatrati da su jednako verovatni. Ovaj metod operiše, dakle, sa verovatnoćama različitih ishoda pojedinih alternativa, s tim da su verovatnoće njihovog nastajanja iste. U napred navedenom primeru, broj ishoda je četiri. Iz ovog sledi da su verovatnoće njihovog nastajanja 0,25. Donosilac odluke treba da izabere alternativu koja ima najveću očekivanu vrednost.

Za kapacitet C1 očekivana vrednost je 80 ($50 \times 0,25 + 70 \times 0,25 + 90 \times 0,25 + 110 \times 0,25$), za C2 142,5 ($100 \times 0,25 + 120 \times 0,25 + 150 \times 0,25 + 200 \times 0,25$), za C3 172,5 ($260 \times 0,25 + 220 \times 0,25 + 140 \times 0,25 + 70 \times 0,25$), a za C4 135 ($300 \times 0,25 + 170 \times 0,25 + 90 \times 0,25 + 20 \times 0,25$). Najpovoljnija veličina pogona je C3. Na osnovu rezultata odlučivanja može se zaključiti da izbor alternative zavisi od metoda koji je primenjen u odlučivanju. Zato se neminovno nameće pitanje, za koju se alternativu opredeliti, odnosno metod na osnovu kojeg će se vršiti izbor. Postoje dva pristupa. Prvi pristup je da se primene sve metode odlučivanja i da se izabere alternativa koja je najbolja po većini metoda. Na prethodnom primeru to bi bila alternativa C3. Drugi pristup polazi od analize samih metoda i ispitivanja konzistentnosti njihovih rešenja, a zatim se odluka donosi primenom „najboljeg” metoda.

2.4.3. Proces donošenja odluka

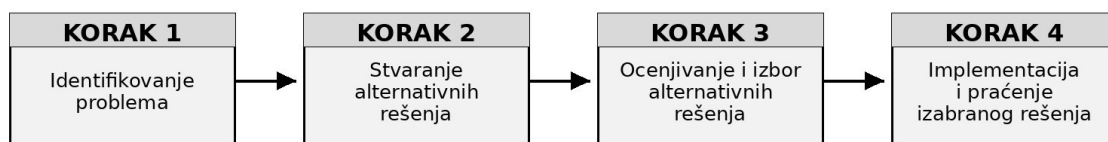
Donošenje odluka je proces razmatranja i odlučivanja koji rezultira odlukom, pri čemu sam proces uslovljava kvalitet donete odluke, (Elbana, 2006). U pitanju je proces pomoću kojeg menadžeri pokušavaju da postignu neke ciljeve. Odluke predstavljaju sredstvo za rješavanje problema, a ne krajnje rješenje. Postoji veliki broj različitih pristupa procesu donošenja odluka. Priroda problema koji treba rešiti, vreme koje je na raspolaganju za njegovo rešavanje, troškovi pojedinačnih strategija i mentalne sposobnosti onoga ko donosi odluke, opredeljuju vrednost modela.

Ni jedan pristup odlučivanju ne garantuje da će menadžer ako ga sledi, doneti ispravnu odluku, ali je zato daleko veća verovatnoća da će se doneti ispravna odluka, ukoliko se sledi jedan opšti pristup. Naime, ako menadžeri nemaju kontrolu nad mnogim faktorima koji utiču na uspešnost odlučivanja, oni ipak imaju znatnu kontrolu nad procesom koji koriste za donošenje odluka. Neki modeli se nazivaju deskriptivni modeli donošenja odluka, jer pokušavaju slikovito objasniti kako menadžeri u realnim situacijama donose odluke. Nasuprot ovim modelima, normativni modeli donošenja odluka pokušavaju da sugerišu kako bi menadžer trebao da donosi odluke i koje su to karakteristične faze u ovom procesu.

Polazi se od pretpostavke o racionalnosti donosioca odluka, sposobnosti formulisanja problema i poznavanja mogućih načina njihovog rešavanja. Korišćenje svih faza karakterističnih za proces odlučivanja više je primereno donošenju neprogramiranih odluka, (Janošević, 2005). Nasuprot tome, kod problema koji se često dešavaju i rešavaju, korišćenjem odgovarajućih politika, standarda i pravila, to nije neophodno (na primer, stvaranje i ocena alternativnih rešenja svaki put kad se problem javi).

2.4.3.1. Model racionalnog donošenja odluka

Faze u procesu racionalnog donošenja odluka prikazane su na Slici 14 i obuhvataju:



Slika 14: Proces racionalnog donošenja odluka, izvor: (Janošević, 2005)

1. identifikovanje problema
2. stvaranje alternativnih rešenja
3. ocenjivanje i izbor alternativnog rešenja i
4. implementacija i praćenje izabranog rešenja

1. Identifikovanje problema. Prvi korak u donošenju odluke je identifikovanje problema. U slučaju preduzeća, problem se ogleda u neusklađenosti između postojećih i željenih rezultata. Ova faza donošenja odluke se sastoji iz uočavanja problema, potpunijeg sagledavanja prirode problema i uzroka njegovog nastajanja. To može, na primer, da bude obim prodaje koji je manji od planiranog ili nesklad između planiranog i ostvarenog tržišnog učešća. Odstupanje između planiranog i ostvarenog profita predstavlja nesumnjivo, problem za preduzeće. Prisustvo, međutim, samo svesti o postojanju ovog problema nije dovoljno, da bi se preduzele aktivnosti za rešavanje ovog problema. Isto tako, neophodno je posmatrati kontekst za koji se postavlja i rešava neki problem, jer zbog povezanosti problema rešavanje jednog nije moguće izolovano posmatrati. Zato je potrebno preciznije odrediti prirodu i uzrok problema.

Formulacija problema često može biti značajnija od njegovog rešenja. Još je 70-tih godina prošlog veka, P. Drucker konstatovao da se u japanskim kompanijama najveći značaj pridaje upravo postavci problema. Menadžer prodaje može da kaže, da je do smanjenja profita došlo zbog lošeg kvaliteta proizvoda. Ovakvo definisanje problema od strane menadžera prodaje ukazuje na sledeće rešenje: poboljšati kvalitet proizvoda u proizvodnom sektoru. Međutim, moguće je i drugačije definisati problem, odnosno rešiti problem, jer uzrok smanjenja profita mogu da budu loše odabrani i obučeni prodavci ili jeftiniji proizvod konkurenata. Prikupljanje dodatnih informacija i identifikovanje prirode i uzroka problema predstavlja fazu dijagnoze.

Postoje brojni signali koji omogućavaju potpunije sagledavanje prirode problema. Jedna od opasnosti kod definisanja problema se odnosi na identifikovanje simptoma kao problema. Pad porudžbina za 30% je simptom, a ne problem. Uzrok opadanja porudžbina se ne može identifikovati, sve dok se pravilno ne definiše problem.

2. Stvaranje alternativnih rešenja. Nakon identifikovanja problema, pristupa se stvaranju izvodljivih alternativa za rešenje problema. Ovo može biti relativno jednostavno za većinu programiranih odluka, ali zato može biti veoma složeno i da zahteva značajan intelektualni napor kod donošenja neprogramiranih odluka. U mnogim situacijama, posebno kod donošenja neprogramiranih odluka, javlja se problem prikupljanja dovoljnog broja informacija, identifikovanja potencijalnih alternativa i ocene njihovih prednosti i nedostataka. Stoga oni koji donose odluke moraju oceniti potrebno vreme, napore i troškove neophodne za prikupljanje informacija koje će pomoći donošenju odluka. U ovoj fazi procesa odlučivanja treba analizirati eksterno i interno okruženje da bi se dobile informacije, na osnovu kojih je moguće generisati moguće alternative. To ne mora biti samo sagledavanje dostupne liste opcija, već i stvaranje originalnih rešenja.

Ukoliko je, na primer, do pada prodaje došlo zbog neadekvatno obučenog prodajnog osoblja, moguće je identifikovati sledeće alternative za rešavanje ovog problema:

- 1) program obuke u centrali preduzeća koju će sprovesti top menadžment,
- 2) program obuke koji će sprovesti profesionalna organizacija izvan prostorija preduzeća i
- 3) intenzivnija obuka radnika na samom radnom mestu

Pošto se promene o kojima se razmišlja odnose na budućnost, u pitanju je svojevrsan prospektivni proces kojim se pokušava promeniti postojeća praksa u svetlu ciljeva koji su utvrđeni postavkom problema. Priprema za budućnost se ne može uvek zasnivati na prošlom iskustvu i nejasnim pretpostavkama o budućnosti. Na broj mogućih alternativnih rešenja ograničavajuće deluju, pre svega, raspoloživi resursi preduzeća. Da bi se pronašlo najbolje rešenje problema, može se insistirati na stvaranju većeg broja alternativa. Na taj način se sprečava prihvatanje prve izvodljive alternative. Zato je

kreativnost i inovativnost bitna dimenzija procesa odlučivanja. Sposobnost menadžera da se prilagodi novim ili promenljivim uslovima i da te promene okrene u svoju korist, iziskuje razmišljanje koje se kreće izvan raspoloživih iskustava iz prošlosti i sadašnjeg opsega znanja. Različitim tehnikama kreativnog mišljenja se može unaprediti proces odlučivanja. Da bi se ispoljila kreativnost, neophodno je stvoriti uslove za ispoljavanje kreativnog razmišljanja. U narednom izlaganju biće više reči o ovim tehnikama.

3. Ocenjivanje i izbor alternativnog rešenja. Ova faza uključuje pažljivo razmatranje prednosti i nedostataka svake alternative, pre nego što se jedna od njih izabere. Izbor alternative predstavlja poentu celokupnog procesa odlučivanja. Svaka alternativa treba da se sistematski oceni u skladu sa pet opštih kriterijuma: izvodljivost, kvalitet, prihvatljivost, troškovi i mogućnost odustajanja.

Kriterijum izvodljivosti se odnosi na to, u kojoj meri se neka alternativa može primeniti, u odnosu na postojeća ograničenja u preduzeću, kao što su: vreme, budžet, tehnologija i formulisana politika. Alternative koje ne zadovoljavaju kriterijum izvodljivosti, treba odmah eliminisati iz daljeg razmatranja.

Kriterijum kvaliteta se odnosi na to u kojoj meri neka alternativa efektivno rešava problem koji se razmatra. Alternative koje samo delimično rešavaju problem, ili mogu da predstavljaju sumnjivo rešenje, eliminišu se u ovoj fazi.

Kriterijum prihvatljivosti se odnosi na to, u kojoj meri su oni, koji donose odluku i oni koji će biti pogođeni njenom implementacijom, voljni da je podrže. Prihvatljivost se već dugo smatra kao važan kriterijum za ocenu valjanosti odluka.

Kriterijum troškova se odnosi na iznos koji je potreban za implementaciju nekog rešenja, kao i na troškove koji bi eventualno nastali kao posledica neželjenih rezultata. Zamenjena zastarela oprema može predstavljati idealno rešenje problema, ali ovo nije izvodljivo u situaciji kad se preduzeće nalazi pred likvidacijom.

Kriterijum mogućnosti odustajanja se odnosi na to u kojoj meri je moguće neku donetu odluku opozvati, ukoliko takva mogućnost uopšte postoji. Na primer, mada je Coca Cola 1985. god. zapala u teškoće zbog uvođenja nove formule za pravljenje ovog

pića, ipak je bila u mogućnosti da odustane od ove odluke i vrati se svojoj klasičnoj formuli. Od neke druge vrste odluke, kao što je, recimo, uvođenje kompjuterizovane proizvodnje, mnogo je teže odustati.

4. Implementacija i praćenje izabranog rešenja. Da bi celokupan proces donošenja odluka bio uspešan, značajnu pažnju treba posvetiti implementaciji i praćenju izabranih rešenja. Moguće je da neka dobra odluka bude upropašćena zbog loše implementacije. Drugim rečima, doneta odluka mora efikasno da se implementira da bi se postigao cilj njenog donošenja. U tom smislu, implementacija može biti važnija i od samog procesa izbora alternativnog rešenja.

Dva su glavna faktora koja opredeljuju uspešnu implementaciju izabranog rešenja: pažljivo planiranje i vođenje računa o onima koji su uključeni i/ili pogođeni implementacijom izabranog rešenja. Manje izmene mogu zahtevati manji obim planiranja, dok velike promene mogu zahtevati velike napore u planiranju, kao što je izrada različitih planova, pažljiva koordinacija unutar i izvan preduzeća i različiti finansijski aranžmani. S druge strane, jedna odluka može da zadovoljava i najstrožije tehničke uslove, ali sa stanovišta reakcija osoba koje ta odluka pogađa mogu se pojaviti brojni problemi u njenoj implementaciji. Ukoliko jedna takva odluka pogađa veliki broj ljudi, onda je njihovo direktno učesće neizvodljivo. Najmanje što se može učiniti je da se radnici, pogođeni nekom odlukom, redovno informišu o promenama i da im se obezbedi neophodna obuka da bi se doneta odluka što efikasnije implementirala.

U procesu donošenja odluka poseban značaj ima praćenje ostvarivanja izabrane alternative (Papadakis & Barwise, 1997). Menadžeri moraju da nadgledaju implementiranje donetih odluka da bi osigurali, da sve napreduje po planu i da je problem koji je inicirao proces donošenja odluke rešen. Ukoliko se stvarni rezultati ne poklapaju sa planiranim, moraju se izvršiti izmene u pogledu izabranog rešenja, njegove implementacije ili prvobitno zadatog cilja, ukoliko se smatra da je on nedostižan. Ukoliko se prvobitni cilj mora revidirati, tada se celokupan proces donošenja odluke ponovo aktivira. Zato je neophodno da postoji neki sistem kontrole i ocene da bi se osiguralo da stvarni rezultati odgovaraju planiranim kada je odluka već doneta.

2.4.3.2. Neracionalnosti i ograničenja u odlučivanju

U dosadašnjim razmatranjima pretpostavljala se racionalnost donosioca odluka. Model racionalnog donošenja odluka se bazira na sledećim pretpostavkama: jasno definisanje ciljeva odlučivanja, identifikovanje relevantnih kriterijuma odlučivanja, identifikovanje relevantnih alternativa za odlučivanje, identifikovanje mogućih konsekvenci svake alternative, ocena alternativa prema utvrđenim kriterijumima i njihovo rangiranje prema željenim preferencijama i izbor alternative prema najvišem nivou preferencija.

Realnost je, međutim, drugačija. Često postoji razlika između onoga što donosilac misli da će se desiti i onoga što se dešava. Razlog tome je što menadžeri ne raspolažu potrebnim informacijama i sposobnostima za donošenje najbolje odluke. Osim toga, u realnom poslovnom životu preferencije donosilaca odluka često nisu unapred utvrđene, mogu biti relativno nestabilne (i u kratkom roku) i međusobno suprotstavljene. Prema tome, u procesu odlučivanja optimalna rešenja su često nemoguća, zato što osobe koje donose odluke ne mogu biti upoznate sa apsolutno svim mogućim alternativama, posledicama svake alternative i verovatnoćom da će do tih posledica doći.

Analizirajući faktore koji utiču na donošenje odluka, Simon (1978) je postavio teoriju tzv. „ograničene racionalnosti“. Prema ovoj teoriji, menadžeri se u odlučivanju susreću sa brojnim ograničenjima i problemima, a to su: raspolaganje sa neadekvatnim informacijama o prirodi problema i mogućim rešenjima, nedostatak vremena i novca za dobijanje većeg broja informacija, nesposobnosti razumevanja raspoloživih informacija, nemogućnosti memorisanja velike količine informacija i ograničene sposobnosti računanja koje su povezane sa inteligencijom, onemogućavaju izbor najbolje alternative. Umesto da traže najbolju odluku, menadžeri se zadovoljavaju „drugim najboljim rešenjem“.

Dakle, umesto optimiziranja, menadžeri traže alternativu sve dok ne naiđu na onu, koja im deluje zadovoljavajuće i ne traže dalje optimalno rešenje. Ovaj model može biti adekvatan pristup donošenju odluka kada troškovi odlaganja donošenja odluka i traženja bolje alternative prevazilaze dobit koja se očekuje od ovakve odluke (na primer,

ukoliko neko vozi nepoznatim putem sa malo benzina u rezervoaru, bolje mu je da stane na prvu benzinsku pumpu nego da čeka da stigne do one na kojoj se prodaje benzin određenog proizvođača). U razradi ove ideje o ograničenoj racionalnosti, kasnija istraživanja su otišla korak dalje, dokazujući da donosioci odluke uprošćavaju odlučivanje oslanjajući se na principe heuristike ili pravila palca (rules of thumb). Heuristike nisu dokazana pravila, već opšte saznanje strategije koje se baziraju na intuiciji i primenjuju se na slične situacije.

Istraživanja psihologa ponašanja i funkcionisanja menadžera kao donosioca odluka nedvosmisleno ukazuju na brojne vrste njihovih pristrasnosti. Različiti aspekti ličnosti, koji uključuju, pre svega, njihove različite stavove, uverenja i potrebe, isto opredeljuju racionalnost procesa odlučivanja. Poseban značaj, za donošenje odluka imaju sledeće individualne razlike, a koje su međusobno povezane: vrednosti, personalnost (ličnost), sklonost ka riziku i potencijal nesigurnosti. Vrednosti predstavljaju smernice koje jedna osoba koristi kad se suoči sa situacijom da treba doneti odluku. Ove vrednosti se stiču tokom života i predstavljaju osnovu načina razmišljanja pojedinca i utiču na donosioca odluke u svim fazama procesa odlučivanja. Isto tako, mnoge psihološke sile (svesne i podsvesne) utiču na donosioca odluke. Jedna od najvažnijih psiholoških sila je personalnost.

Osobe koje donose odluke, (Rajagopalan, Rasheed & Datta, 1993) mogu se međusobno razlikovati u pogledu sklonosti ka riziku. Ovaj specifični aspekt ličnosti isto utiče na proces donošenja odluka. Osoba koja nema averziju prema riziku, definiše ciljeve, ocenjuje alternative i vrši selekciju alternativa na različit način, od osobe koja je u istoj situaciji, ali koja ima veliku averziju prema riziku. Sklonost ka riziku predstavlja jedan od bitnih atributa preduzetništva. Tek odnedavno predmet značajnije pažnje istraživača postalo je i ono što se događa nakon donošenja odluke. Potencijal za neslaganje ili disonancu je pod uticajem karaktera ličnosti, posebno njene samouverenosti i povodljivosti. U fokusu posmatranja je zabrinutost ili sumnja i promišljanje zbog nesklada između različitih saznanja pojedinaca nakon što je odluka doneta. Kada dođe do neslaganja, ljudi mogu da ga umanje priznanjem da su napravili grešku. Na žalost, većina ljudi ne voli da prizna da su doneli pogrešnu odluku, već obično pokušavaju na različite načine da opravdaju njeno donošenje.

2.4.3.2.1. Sistemi za podršku odlučivanju

U novije vreme razvijeni su, zahvaljujući eksplozivnom razvoju informatičkih tehnologija, različiti informacioni sistemi za podršku procesu odlučivanja. Sistemi za podršku odlučivanju (Decision Support Systems DSS) predstavljaju oblik upravljačkog informacionog sistema i omogućavaju menadžerima efikasno i efektivno odlučivanje.

U opštem smislu, DSS predstavlja informacioni sistem zasnovan na računaru koji donosiocima odluka obezbeđuje dovoljno informacija i znanja. Korišćenje računara, dostupnost različitih komunikacionih mreža i odgovarajućih softverskih programa, kao i mogućnost pristupa uz niske troškove velikom broju različitih baza podataka koje sadrže veliku količinu informacija, značajno olakšava i unapređuje odlučivanje, (Dragišić et. al, 2002).

Najznačajnije karakteristike i mogućnosti sistema DSS su da:

- pružaju podršku donosiocima odluka na svim nivoima upravljanja;
- podržavaju nekoliko međuzavisnih i/ili uzastopnih odluka; >
- podržavaju sve faze procesa donošenja odluka;
- tokom vremena korisnik se može prilagođavati DSS;
- u mnogim slučajevima se DSS lako projektuje i koristi;
- DSS unapređuje učenje, što dovodi do novih zahteva i unapređenja;
- DSS obično koristi kvantitativne modele;
- napredni sistemi DSS sadrže i komponentu upravljanja znanjem, koja omogućava efikasno rešavanje veoma složenih problema;
- DSS se može distribuirati za korišćenje preko Weba;
- DSS omogućava lako sprovođenje analize uticaja jednog podsistema (ili više) na druge podsisteme.

2.4.4. Direktni efekti marketinga u strategijskom odlučivanju o prodajnoj politici

Svako trgovinsko preduzeće preuzima određeni obim zadataka u društvenoj reprodukciji. Koliki će taj obim biti i koja vrsta i kombinacija poslova će se obavljati zavisi od velikog broja faktora. Oni mogu biti materijalnog, tržišnog, organizacionog ili bilo kojeg drugog karaktera. Njihovim kombinovanjem stvara se makro-struktura

trgovinskog preduzeća, (Lovreta, 1995). Teorijski su neograničene mogućnosti kombinacija različitih dimenzija pojedinih strukturnih faktora. Veoma je teško skoro i nemoguće, naći u praksi dve identične kombinacije. To znači, da se trgovinska preduzeća međusobno razlikuju i to pre svega, u odabranoj kombinaciji strukturnih faktora. A oni, kao što ćemo videti u daljem izlaganju, imaju kako pojedinačan, tako isto i u njihovoj kombinaciji, značajan uticaj na ukupnu ekonomiju i u celini na efikasnost poslovanja trgovinskih preduzeća.

Predmet poslovanja opredeljuje mesto trgovinskog preduzeća u kanalima prometa. Ono može preuzimati veći ili manji obim zadataka i funkcija u distribucionom procesu. Sa stanovišta osnovne delatnosti razlikuju se tri vrste jednostepenih trgovinskih preduzeća, i to: trgovinska preduzeća na veliko, trgovinska preduzeća na malo i spoljno-trgovinska preduzeća. Savremenu fazu razvoja robnog prometa karakterišu procesi nastajanja tzv. dvostepenih, trostepenih i višestepenih trgovinskih preduzeća. Radi se o preduzećima koja obavljaju funkcije različitih faza distribucije robe i usluga, (Milenović, 1998). Ona objedinjavaju komplementarne funkcije u cilju što efikasnijeg i potpunijeg zadovoljavanja odabranih segmenata potrošača.

Razlike u produktivnosti rada i profitabilnosti ne zavise samo od mesta trgovinskog preduzeća u prometnom nizu, nego i od odabranih osnovnih grupa (struka) robe i usluga. Promet po zaposlenom, po prodajnom objektu, po 1 m² prodajnog prostora ili razlika u ceni, pojedini prodaje i koeficijent obrta, razlikuju se između pojedinih robnih grupa i artikala u njihovom sastavu.

Evidentne su razlike koje postoje u produktivnost rada, po pojedinim trgovinskim strukama. U većoj meri se ispoljavaju u prometu na malo, nego u prometu na veliko. Otuda se jednim delom i zbog toga objašnjavaju ograničene mogućnosti specijalizacije subjekata u prometu na malo. Uz to, iznete razlike potvrđuju metodološku ograničenost merenja produktivnosti rada samo indikatorom obima prometa po zaposlenom.

Na efikasnost u sferi robnog prometa utiče „kapacitet“ (veličina) trgovinskih preduzeća i njihovih poslovnih jedinica. Njihova optimalna veličina ostvaruje se u uslovima kada su ukupni troškovi najniži po jedinici prometa. Optimalni ekonomski

uspeh ilustruju u tim uslovima i ostali indikatori, kao što su: promet po kvadratnom metru prodajnog prostora, promet po zaposlenom, profit u odnosu na jedinicu prometa, profit po zaposlenom, koeficijent obrta zaliha i slično, (Kalač, 2008).

Poznato je da se kapacitet u proizvodnji može dosta uspešno i relativno precizno meriti. U sferi robnog prometa, te mogućnosti su dosta ograničene. Teško je, naime, utvrditi stvarnu veličinu ili kapacitet trgovinskih preduzeća. Pod kapacitetom se podrazumeva spremnost (pripravnost) trgovinskog preduzeća da obavi promet u određenom vremenskom periodu. U pitanju je potencijal trgovinskog preduzeća "da obavlja i prirodni promet određenog obima i strukture asortimana robe i usluga".

Sa stanovišta produktivnosti i profitabilnosti, veća trgovinska preduzeća pokazuju niz prednosti u odnosu na mala i srednja. One se ispoljavaju u mogućnostima direktnih i količinski većih kupovina sa domaćeg i inostranog tržišta. Zahvaljujući tome, ostvaruju uštede u radnoj snazi i poslovnim sredstvima. U većim preduzećima moguće je potpunije provesti podelu rada i specijalizaciju. Uz to je lakša i efikasnija primena savremene tehnike i tehnologije u sferi transporta, skladištenja i u ostalim delovima procesa rada. Sa porastom veličine trgovinskog preduzeća zalihe pokazuju tendenciju relativnog opadanja u odnosu na jedinicu prometa. Ostvarivanje većeg obima zaliha praćeno je smanjenim rizicima u njihovom lagerovanju. Sve se to pozitivno odražava na uštede u angažovanju obrtnih sredstava i na ekonomiju poslovanja u celini, (Dašić, 2001).

Iz izloženog se ne bi moglo unapred tvrditi da, veća trgovinska preduzeća ostvaruju uvek povoljnije poslovne rezultate u odnosu na manja. Isto tako, ne bi se smio izvesti zaključak da ne postoje granice u porastu veličine trgovinskih preduzeća izvan okvira njihove optimalnosti. Za konkretne uslove treba utvrditi granice optimalnosti. Izvan toga postepeno se gube prednosti koncentracije. Do zone optimalne produktivnosti rada, broj radnika sporije raste u odnosu na rast preduzeća. Nakon te granice porast broja radnika je brži, tako da se smanjuje produktivnost i efikasnost poslovanja.

Optimalna veličina trgovinskog preduzeća zavisi od karakteristika tržišnog okruženja i njegovog apsorpcionog potencijala. U zavisnosti od tzv. ekstremnih uslova:

tražnje, konkurencije i sl. - prednost se u konkretnim slučajevima može davati većim ili manjim trgovinskim preduzećima.

Može se, prema tome, zaključiti da i pored očiglednih prednosti većih trgovinskih preduzeća sa stanovišta produktivnosti i profitabilnosti postoje izvesne šanse i za manja preduzeća da se održe na tržištu. Ona u velikoj meri zavise od karakteristika pojedinih tržišnih područja i njihovog apsorpcionog potencijala. U svakom slučaju upotpunjuju ponudu na tržištu. U tome se može naći i šire društveno opravdanje za njihovu egzistenciju, (Friedman, 1970)

Postoje izvesne specifičnosti pri utvrđivanju optimalne veličine trgovinskih preduzeća u prometu na veliko i u prometu na malo. Razlike su u faktorima koji opredeljuju ukupan kapacitet. Dolaze do izražaja u osnovnim dimenzijama tržišnog područja (veličina, oblik i sl.), u predmetu poslovanja, tražnji, konkurenciji, fizičkoj distribuciji i sl. U svemu tome, bitno je istaći, da je kapacitet teže egzaktно meriti u prometu na veliko, nego u prometu na malo. Grosistička preduzeća na unutrašnjem i međunarodnom tržištu često mogu povećati promet, a da pri tome ne angažuju dopunske elemente procesa rada. Pojedinačni obimi transakcija u prometu na malo se bitnije razlikuju. Oni su vezani za fizičke manipulacije na robi i direktnu isporuku kupcima. Otuda ne može biti tranzitnog poslovanja, kao što je to slučaj u sferi robnog prometa na veliko, (Šehić, 2002).

Globalna veličina trgovinskih preduzeća može se dalje dekomponovati na pojedine poslovne jedinice. Problem se svodi na optimalnu veličinu skladišnih i prodajnih kapaciteta. Sa odgovarajućim brojem i veličinom skladišnih objekata ostvaruju se optimalni transportni i ostali fizičko-distribicioni tokovi. Veličina poslovnih jedinica utiče na njihovu produktivnost i profitabilnost. Njihova optimalnost zavisi od velikog broja ekonomskih, tržišnih, demografsko-socijalnih i ostalih društveno-ekonomskih faktora.

Jedna od značajnih specifičnosti poslovanja u trgovini dolazi do izražaja u oscilacijama, u stepenu korišćenja kapaciteta. Brojni faktori objektivnog karaktera uslovljavaju dugoročne, srednjoročne i kratkoročne oscilacije tražnje. Sezonske oscilacije tražnje odražavaju se na ne ujednačen promet po mesecima u toku godine, po

danima u toku meseca ili nedelje, po časovima u toku dana i sl. Usled toga najčešće je realizovani promet manji od mogućeg.

U trgovini preovlađuje postojan sastav angažovanog živog i minolog rada. Neophodna je fiksna komponenta kapaciteta, bez obzira na obim prometa. Evidentno učešće postojanog sastava u ukupnom broju zaposlenih u trgovini (na veliko, na malo i spoljnoj trgovini), potencira značaj korišćenja kapaciteta kao faktora produktivnosti rada. Otuda se jedan od strateških pravaca aktivnosti na planu podizanja produktivnosti rada u trgovini, odnosi na povećanje prometa i njegovo ujednačavanje tokom vremena. U tom cilju neophodno je preduzimati brojne mere organizacionog i poslovno-političkog karaktera. Ovom prilikom, izdvojili bismo posebno elastičnu politiku zapošljavanja, uključujući i sa skraćenim radnim vremenom i za određene sezonske periode, zatim politiku raspoređivanja zaposlenih u skladu sa intenzitetom prometa, prilagođavanje radnog vremena prodajnih objekata, mere u domenu unapređivanja plasmana i drugo, (Rahimić & Šehić, 2009).

Moguće je sa dovoljnom preciznošću utvrditi efekte promena u korišćenju kapaciteta na produktivnost rada. Za ove svrhe često se koristi sledeća formula:

$$x = \left(\frac{p}{a + \frac{(100-a)p}{100}} - 1 \right) \times 100$$

gde pojedini simboli označavaju:

x = % povećanja produktivnosti rada u trgovini pod uticajem porasta obima prometa;

p = povećanje realnog obima prometa u % prema prethodnom periodu; i

a = % radnika postojanog sastava u odnosu na ukupan broj radnika u baznom periodu.

Primenu ove formule možemo ilustrovati na sledećem primeru: u tekućem periodu povećan je realni obim prometa za 10%, u odnosu na bazni period. Odnos između radnika postojanog i promenljivog sastava u baznom periodu bio je 70:30.

Povećani obim prometa u okviru datog kapaciteta doprineo je sledećem porastu produktivnosti rada:

$$x = \left(\frac{110}{70 + \frac{(100-70) \times 110}{100}} - 1 \right) \times 100 = 6,796$$

Zahvaljujući postojanom sastavu kolektiva trgovinskih preduzeća, ostvaruje se evidentan pozitivan efekat porasta prometa na opštu produktivnost rada.

Sezonske oscilacije u korišćenju kapaciteta naročito dolaze do izražaja u sferi maloprodaje. U proseku se oko 70% prometa realizuje u oko 30% raspoloživog vremena. Za izvršavanje ovih sezonskih i neregularnih poslovnih aktivnosti zahteva se, između 50-100%, veći broj zaposlenih. U vansezonskim periodima i u časovima slabog prometa zaposleni su nedovoljno angažovani, što se negativno odražava na produktivnost rada. Sa stanovišta produktivnosti rada i održavanja potrebnog nivoa trgovinskih usluga neophodno je pravilno rasporediti zaposlene po određenim vremenskim periodima. Veći ili manji broj zaposlenih, u odnosu na potrebe i zahteve potrošača, ugrožava produktivnost rada ili nivo trgovinske usluge. Otuda je nužan celovit pristup planiranju potrebnog broja zaposlenih.

Planiranje dnevnih potreba vrši se na osnovu očekivanog broja potrošača, kao i broja kontakata i broja stvarnih transakcija u toku dana za trgovinska preduzeća u celini, njihove prodajne objekte i odeljenja u njihovom sastavu. U ovom pogledu ilustrativna su istraživanja Čarlsa Horgana, koji je optimalan kapacitet prodajnog osoblja utvrđivao pomoću sledećeg obrasca:

$$S_c = \frac{N_s \times 60}{T_s}$$

S_c = optimalan kapacitet osoblja u maloprodajnom objektu;

N_s = broj prodajnog osoblja;

60 = broj minuta u jednom času; i

Ts = prosečan broj minuta za obavljanje jednog procesa transakcije.

Rešavanje navedenih problema optimalizacije kapaciteta prodajnog osoblja vrši se, između ostalog, i pomoću politike zapošljavanja sa skraćenim radnim vremenom. Često, ovakva politika odgovara udatim ženama i omladini (studentima i sl.). Istraživanjima je utvrđen visok stepen pozitivne korelacije između stepena zastupljenih radnika sa skraćenim radnim vremenom i nivoa produktivnosti rada u trgovini. Otuda nije slučajno, da je praksa politike zapošljavanja sa skraćenim radnim vremenom u trgovini evidentna u razvijenim zemljama. Pozitivan primer je praksa u Švedskoj, V. Britaniji i Francuskoj, gde preovlađuju zaposleni u trgovini sa skraćenim radnim vremenom.

2.5. Domaće i multinacionalne kompanije

Današnje ekonomske prilike imaju višedimenzionalni uticaj na strategije različitih vrsta kompanija. Domaće kompanije (DK) su vazan dio privrede svake zemlje, dok u posljednje vreme Multinacionalne kompanije (MNK) sve više preuzimaju značaj u ekonomiji svake od nezavisnih država. Stoga se postavlja pitanje da li MNK reaguju na lokalno okruženje na sličan način, ili da li se njihovi strateški izbori razlikuju.

Osnovna premisa ove studije je da postoji veza između poslovnih sposobnosti, okruženja i tipa strategije (DeSarbo, Benedetto, Song, & Sinha, 2005). Ovaj odnos je ispitivan u različitim studijama, pokušavajući da se pronađu razlike između manjih i većih kompanija i državnih preduzeća, privatnih kompanija ili neprofitnih organizacija. Ali budući da su multinacionalna preduzeća veoma specifična po različitim karakteristikama, u ovoj sudiji, istražiti ćemo razliku između odnosa strategije i okruženja između multinacionalnih kompanija i DK, jer okruženje može različito uticati na ove dve vrste kompanija. Budući da su MNK i DK specifični u pogledu organizacionih sposobnosti, tržišnih orijentacija, strateških ciljeva, poznavanja životne sredine ili aranžmana globalne integracije (Luo & Tan, 1998), ove dve vrste kompanija mogu divergirati kod sredstava strategija koje sprovode u istom okruženju.

Osim toga, kompanija može oceniti uspešnost strategije kroz svoje performanse. Izbor određene strategije od strane MNK ili DK bi trebao biti vezan za njihov učinak. Čak i ako ove dve vrste kompanija izaberu slične strategije, njihov učinak se može razlikovati. S druge strane, ako se detaljno pogleda strateški izbor ova dva tipa kompanija razlikuju se u istom okruženju, i bilo bi zanimljivo videti na koji način će se razvijati njihov pristup u postizanju željenih performansi.

Kao što smo gore naveli, u ovom delu ćemo istražiti:

1. Postoje li razlike unutar strategije MNK I DK u regionu Zapadnog Balkana!
2. Koje su posledice izabrane strategije za MNK naspram DK po pogledu učinka?

2.5.1. MNK Principal

Izraz, multinacionalna kompanija, multinacionalno preduzeće i transnacionalna korporacija često se koriste naizmjenično. Termin multinacionalno preduzeće smatra se najopštijim.

Najraniji radovi razmatrali su tri kategorije definicije – definicija performansi, definicija strukture i definicija ponašanja. Kasnija istraživanja su imala tendenciju da razviju opsežan skup alternativnih definicija. Stoga ne iznenađuje da je ishod nedosledan, a ponekad čak i kontradiktoran.

Multinacionalne kompanije obično posluju u više zemalja, sposobne su da iskoriste ekonomske, političke i druge razlike među zemljama i geografski su fleksibilne, što znači da su u mogućnosti da svoje aktivnosti pomjeraju širom svijeta. Drugi autori, npr. (Štrach & Kincl, 2009) smatraju da je kompanija multinacionalna ako obnaša funkciju poslovanja u više zemalja. To znači da je multinacionalna kompanija je kompanija koja redovno posluje u zemlji različitoj od njihove matične zemlje. Tipično, MNK se sastoji od sedišta i nekoliko podružnica, obično geografski raspoređenih, koje posluju na tržištima u različitim zemljama.

2.5.2. Strategija podružnice multinacionalne kompanije

Odnos MNK i njenog principala, odnosno matične kuće prema podružnici, može se definisati kao odnos roditelja i kćerke. Koncept supsidijarne strategije pojavio se rano u praksi, a kasnije se kroz literaturu može naći kada se govori o globalnoj strategiji (Bartlett & Ghoshal, 1998), koja se fokusirala na zahteve za globalnom integracijom i lokalnom odgovornošću. Okvir globalne integracije i lokalne odgovornosti zasnivao se na činjenici da je efikasnost MNK podružnice određena upotrebom njenih globalnih strategija i sposobnosti, konkurentnošću domaćih firmi i karakteristikama lokalne potražnje. Ovaj pristup je kasnije bio tipičan za mnoge studije, ali je bio i kritikovan zbog zagovaranja teze da je MNK uvek u prednosti zbog bolje ponude.

Kasnije definicije supsidijarnih strategija obuhvataju i aspekte potražnje. To uključuje konkurentske interakcije između spoljnog okruženja, konkurentske strategije i izvedenih marketinških aktivnosti (Fiegenbaum, Lavie, & Shoham, 2004). Sveukupni pristup supsidijarnoj strategiji ogleda se u njihovim definicijama; prema Birkinshawu, Morrisonu i Hullandu (1995), strategija supsidijara definiše se u odnosu na okruženje, posebno na prirodu pretnji i mogućnosti unutar njihovog polja delovanja.

Rana literatura koristi termine „supsidijarna strategija” i „pomoćna uloga” naizmenično (Birkinshaw, Morrison & Hulland, 1995). Međutim, uloga uglavnom sugerše deterministički proces. S druge strane, supsidijarna strategija sugerše veći stepen slobode menadžera podružnica u procesu formulisanja strategije (Prahalad & Doz, 1981). Uloga supsidijarne jedinice unutar MNK u početku je definisana od strane centrale kompanije, odnosno principala. Međutim, vremenom podružnica može, na sopstvenu inicijativu, da se razvije (Birkinshaw, Morrison & Hulland, 1995). U tom procesu lokalno okruženje i podružnica kao domaćin oblikuju aktivnosti podružnice (Thompson & Wright, 2005).

Prema Birkinshawu, Morrisonu i Hullandu (1995), tri suprotstavljene perspektive proizašle su iz literature o supsidijarnoj ulozi MNK u pogledu faktora povezanih sa razlikama u pomoćnim ulogama. Prva perspektiva, ekološkog determinizma, naglašava ulogu svake podružnice kao funkcije njenog lokalnog okruženja. Druga podrazumeva da se radi po principima definisanim iz sedišta, jer je

menadžment odgovoran za definisanje strateških imperativa podružnice. Treća perspektiva je izbor supsidijarnih društava (Child, 1972), što sugerise da ulogu podružnice u velikoj meri može definisati rukovodstvo podružnice. Primena bilo koje od ovih perspektiva, u skladu sa raspoloživim resursima i ulogom podružnice, smatra se značajnim resursom podružnice MNK koji utiče na strategiju koju ona sledi.

Iako su prednosti interakcije podružnica i njihovog specifičnog lokalnog okruženja za stvaranje znanja i inicijativa za širenje širom zemlje ili regiona u kojem deluju sve više prihvaćene (Birkinshaw, Morrison & Hulland, 1995), potencijal podružnice da iskoristi svoje lokalno okruženje kroz razvoj preduzetništva i strategije podružnica i dalje je nedovoljno istražen (Young i Tavares, 2004). U novijoj literaturi o multinacionalnim kompanijama sve je istaknutija uloga i doprinos njihovih podružnica. Sve veći broj podružnica MNK u početku se smatrao agencijskom dilemom, sa fokusom na to kako bi sedište korporacije moglo da minimizira oportunističko ponašanje u svojim podružnicama. Kasnije studije su pokazale potencijal pomoćnih jedinica da doprinesu MNK generisanjem inicijativa ili širenjem svojih aktivnosti (Mudambi, 2008). Sposobnost podružnica da pristupe znanju i mogućnostima u svom specifičnom okruženju (Andersson, Forsgren i Holm, 2007) dovela je do postepenog priznavanja njihove uloge (Mudambi, 2008). Kao odgovor na to, autori iz literature (Andersson, Forsgren i Holm, 2007) ispitali su ulogu supsidijarnog konteksta u njegovoj sposobnosti da generiše inicijative. I strategija MNK i uloga podružnice od velike su važnosti za ovaj deo studije, pre svega zato što je ovde definisana uloga uticaja takozvanog odnosa strategija–okruženje. Uloga MNK podružnice i matične kuće može biti važan faktor koji utiče na strategiju podružnice.

Strategija podružnice se, međutim, često proučava u kontekstu njenog odnosa prema matičnoj kompaniji ili celom području zemlje ili regiona na kojem deluje. Stoga se mogu pronaći mnoge tipologije supsidijarne strategije ili strateške uloge koje obuhvataju ovaj aspekt. Na primer, Birkinshaw i Morrison (1995) predlažu tri vrste pomoćnih uloga – lokalnog izvođača, specijalizovanog saradnika i globalnog mandatar. Lokalni izvođač obično pokušava da prilagodi proizvod ili uslugu uslovima lokalnog tržišta. Specijalizovani saradnik ima specifično znanje ili veštine u određenoj oblasti, ali aktivnosti određene podružnice moraju biti kvalitetno koordinisane sa ostalim podružnicama. Ova uloga je tipična za MNK i podržana je Porterovom globalnom

strategijom. Globalni mandat znači da podružnica ima mogućnost da direktno utiče na strategiju u području delovanja i ima velike odgovornosti za liniju proizvoda ili celokupno poslovanje na tom području uticaja.

2.5.3. MNK i DK strategija

MNK su u određenoj meri specifične i različite od DK. Razlike između ove dve vrste kompanija mogu dovesti do različitih strategija koje slede ove dve vrste kompanija u složenom okruženju. Postojeće studije fokusirane na strategije MNK i/ili DK ne daju dovoljan odgovor.

Postoji niz literature koja sugerše da bi strategije MNK trebalo da budu slične onima u DK. Rosenzweig i Nohria su 1994. godine predložili da MNK u stranoj zemlji nastoji da liči na lokalne prakse, ili drugim rečima, pokušava da oponaša strategiju lokalnih firmi. Poreklo ove misli seže daleko u prošlost, do temeljnog rada DiMaggia i Powella (1983), koji se fokusirao na institucionalni izomorfizam. Strateška orijentacija DK i MNK može se povezati sa jednostavnim poređenjem dve organizacije — ako su DK primeri sa najboljim učinkom u lokalnom okruženju, MNK bi mogao da pokuša da oponaša njihovu strategiju. Pozadina ovih razmišljanja povezana je sa činjenicom da se od lokalnih kompanija očekuje da dobro poznaju okruženje i stoga biraju najbolju strategiju. Međutim, ovaj pristup ne odražava razliku između MNK i DK, što bi moglo odvratiti MNK od vođenja sličnih strategija kao DK. Takođe, ovaj pristup ne uzima u obzir da strategija DK ne mora nužno biti najbolji mogući izbor.

Da bi se kritikovala gore pomenuta literatura, navešćemo drugi pristup u literaturi koji sugerše da uslovi za uspešnost strategije kod MNK i DK nisu ni po kom osnovu identični.

MNK podružnica nije autonomna celina, već je pod snažnim uticajem međunarodne matice, u čemu se ogleda i pristup, čvrsto po pravilima i načelima matice (Bartlett & Ghoshal, 1998). Štaviše, lokalne vlasti obično tretiraju strane podružnice drugačije od domaćih kompanija, a poznavanje lokalnog poslovnog okruženja takođe se tretira drugačije za DK i MNK. Shodno tome, ovo implicira da se strategije MNK i DK mogu razlikovati jedne od drugih. To su potvrdili Luo i Tan (1998), koji su u svom

istraživanju pokazali da MNK u zemlji domaćinu ne oponašaju nužno strategije lokalnih kompanija. Razlog može biti u činjenici da MNK često raspolažu organizacionim i tehnološkim znanjem koje je veće od znanja DK, i koje omogućava MNK da izaberu inovativnije i proaktivnije strategije. MNK mogu da koriste tehnološko znanje i ponude bolji ili jedinstven proizvod koji je razvijen u sedištu ili u drugoj podružnici. Finansijska sredstva često omogućavaju podružnici da uđe na nova tržišta ili da uvede nove proizvode, što može biti rizično. U uslovima rizika ili neizvesnosti koji se odnose na ulazak na novo tržište ili uvođenje novih proizvoda, domaće kompanije ne mogu da odgovore na isti način. Takođe, MNK podružnica bi mogla biti iskusnija u izlasku na nova tržišta i lansiranju novih proizvoda.

Kada se istražuje relativni učinak MNK i DK u određenom okruženju, relevantne su dve postojeće teorije koje vode do suprotnih zaključaka. S jedne strane, pregled literature o „MNK prednostima” potvrđuje čvrste i specifične prednosti MNK, sa prednostima specifičnim za lokaciju i resursima zemlje domaćina, gde se daje prednost MNK u odnosu na DK. S druge strane, drugačiji pristup iz literature tvrdi da su MNK u nedostatku poznavanja stranog okruženja i imaju stalan problem da se prilagode domaćem tržištu (Chacar, Celo, & Thams, 2010). Postojanjem ova dva različita pristupa u literaturi sugerise se da se MNK razlikuju od DK u smislu ograničenja s kojima se moraju suočiti. Ograničenja prvog tipa su eksterna — odnose se na razlike u okruženju, uključujući i lošiji tretman stranih podružnica od strane određene nacije. Ograničenja druge vrste su interno nametnuta i odnose se na politike upravljanja specifične za podružnicu. Drugim rečima, ova ograničenja znače kako globalne integracije i kompetencije utiču na podružnicu (Capon, Christodoulou, & Farley, 1987). Stoga, strategije koje proizlaze iz ove dve grupe kompanija ne moraju nužno biti iste.

Teorijska pozadina za takva razmišljanja može se naći još u radu Chamberlina (1933) u teoriji strateške grupe. Prema ovom istraživanju, kompanije raspolažu raznim kompetencijama. Premisa Chamberlinovog rada govori da na tržištu postoje različite grupe kompanija sa različitim kompetencijama i da te grupe kompanija imaju različite mogućnosti u performansama.

Uopšteno govoreći, postoje dva glavna razloga zašto MNK i DK slede različite strategije. Prvi su uslovi okoline — za DK to je poznato okruženje; naprotiv, strana

podružnica se suočava sa uslovima koji su delimično ili potpuno drugačiji od onih u svom poznatom domaćem okruženju.

Nadalje, troškovi upravljanja podružnicom MNK u stranoj zemlji su povećani zbog potrebe da se savladaju velike udaljenosti. Štaviše, strane MNK se često suočavaju sa potpuno drugačijim tržišnim kontekstom nego što postoji u njihovoj zemlji porekla. Strane podružnice se često tretiraju drugačije od domaćih korporacija. Razlike u političko-pravnom okruženju sa kojima se suočavaju takođe dovode do razlika u strategiji kod DK i MNK.

Nepoznato i drugačije okruženje određuje različite uslove za MNK. Bartlett i Ghoshal (1998) naglašavaju globalnu integraciju i lokalni odziv i ukazuju na činjenicu da je povezivanje kompanije sa lokalnim okruženjem ključni faktor uspeha međunarodne ekspanzije.

Drugi razlog koji može dovesti do divergentnih strategija DK i MNK jesu resursi (Bartlett & Ghoshal, 1998). Veliki deo ovog istraživanja izgrađen je na ideji da MNK koriste specifične prednosti svoje zemlje kako bi se proširile na strane zemlje i stoga čak i nadmašile DK (Chacar, Celo, & Thams, 2010). Prednosti specifične za državu prisutne su u njihovoj matičnoj zemlji i MNK ih može koristiti prilikom internacionalizacije. MNK može koristiti resurse koje su dodelile njihove matične nacije, a ako su sposobne da razviju konkurentsku prednost na stranim tržištima, mogu očekivati veoma pozitivne rezultate.

Kao što je ranije navedeno, podružnica strane MNK nije autonomna kompanija (Bartlett & Ghoshal, 1998). Kako razmatraju internacionalizaciju, MNK već imaju resurse koje mogu koristiti za odbranu od konkurenata. Osim toga, obično su veće i mogu postići ekonomiju obima. Na primer, one često mogu imati koristi od svoje veze s matičnom kompanijom u smislu centralizovanih istraživanja i mnogo čega drugog, po povoljnim uslovima za kupovinu i eksploataciju. Matična kompanija je često u stanju da obezbedi iskusne menadžere podružnici (Mata & Portugal, 2002), ali i finansijske resurse, diverzifikaciju proizvoda ili marketinške prednosti. Na primer, neke multinacionalne kompanije dele isti brend na globalnom nivou, kao što je Walt Disney Company, i stoga imaju niže troškove oglašavanja i marketinga (Chacar, Celo, & Thams,

2010).

S obzirom na to da su poznavanje sedišta, kao i svi drugi faktori koji utiču na strategiju podružnice, vezani za kompaniju, ograničenja i prednosti koje proizlaze iz povezanosti sa sedištem se, za potrebe ove studije, smatraju resursima i mogućnostima MNK. Slične razloge predlažu Luo i Tan (1998), pripisujući razlike u kreiranju strategije ograničenjima koja se nameću stranoj kompaniji. Prvi resurs je eksterno nametnut uticajem okoline, a drugi je interno nametnut ulogom podružnice u postavljanju kompetentnosti i globalnog dogovora.

Strategije MNK i DK koje odgovaraju eksternom okruženju i unutrašnjim uslovima smatraju se efikasnim. Strategija koja je efikasna i za MNK i za DK treba da dovede do održive konkurentske prednosti u organizaciji, koja rezultira superiornim učinkom. Kompanije stoga moraju na pravi način da skeniraju okolinu i ekološke trendove i analiziraju poziciju kompanije. Već sposobnosti skeniranja kompanije mogu razlikovati kompanije, a potom i njihov učinak. Stoga je odnos strategije i okruženja od suštinskog značaja za performanse kompanije.

Strategije MNK i DK retko su empirijski upoređivane, a onih nekoliko rezultata dobijenih iz postojećih studija daleko je od konačnih. Često su i uslovi okoline u kojima su strategije ispitivane oni koji postoje kod velikih ekonomskih sila kao što su SAD i/ili Kina. Štaviše, studije se često fokusiraju na MNK ili DK odvojeno, te stoga rezultati ne pružaju adekvatne uslove za poređenje. U nastavku se pokušava ukazati na najvažnije nalaze relevantne za ovo pitanje.

Empirijska studija Luo i Tana (1998), koja upoređuje izbor strategije unutar MNK i državnih firmi u Kini, pokazala je da MNK i lokalna preduzeća usvajaju heterogenu konfiguraciju strategije i okruženja. MNK imaju tendenciju da koriste strategiju analizatora kao odgovor na neizvesno okruženje, a za državna preduzeća strategija branitelja je dominantna strategija u neizvesnom, neprijateljskom i složenom okruženju. To sugerise da su DK u Kini defanzivne u odgovoru na uslove okoline, manje inovativne, manje proaktivne i manje sklone preuzimanju rizika. Razlike između strategija koje biraju MNK i državne kompanije autori pripisuju činjenici da nijedna od ovih vrsta kompanija ne posluje autonomno.

Za razliku od ovoga, Ortega-Argilés, Vivarelli i Voigt (2009) pokazali su da je za DK korisnije koristiti strategije fokusirane na niže troškove i diferencijaciju. Njihova empirijska studija bavi se Porterovim tipovima strategija, a autori razlikuju i čiste i kombinovane strategije. Ranije objavljena studija Capona, Christodouloua i Farleya (1987) pokazala je da su strane podružnice specijalizovanije u pogledu raznolikosti proizvoda i tržišta. Različite studije o strategijama MNK i DK u kontekstu strateške referentne tačke (Fiegembaum, Lavie i Shoham, 2004) pokazale su da MNK češće koriste adaptivne strategije i da se prilagođavaju promenljivom okruženju. To im omogućava stvaranje konkurentske prednosti.

Očigledno je da su pokazatelji iz empirijskih istraživanja u velikoj meri dvosmisleni i da dolaze prvenstveno iz Kine i SAD, a studije iz evropskih zemalja bile su retke. Štaviše, studije se obično fokusiraju na samo jednu vrstu kompanije — MNK, DK ili državnu kompaniju.

3. DISKUSIJA PRE ZAKLJUČKA

Kako bi ostale održive, organizacije moraju da implementiraju prilagodljivu, troškovno stabilnu međunarodnu marketinšku strategiju (Bradley, 2005). Međunarodni marketing uključuje proces razumevanja želja i zahteva kupaca na različitim tržištima i u različitim kulturama. To uključuje ponudu proizvoda, usluga, tehnologija i ideja radi postizanja konkurentne prednosti u marketinško-prodajnoj industriji.

Međunarodne korporacije moraju da prepoznaju i odgovore na zahteve i želje potrošača na mnogim tržištima, koja su oblikovana različitim kulturama, dok takođe moraju da vode računa o konkurenciji i njenim aktivnostima na svakom tržištu na kojem posluju. Kompanije koje teže rastu na otvorenim i integrisanim međunarodnim tržištima suočavaju se sa nizom prilika i konkurentskih izazova. Ti izazovi uključuju visoke investicione troškove, vremenska ograničenja, probleme sa menadžerskim timom, zahteve za restrukturiranjem, poteškoće sa raspodelom resursa, prepreke u koordinaciji, zabrinutost u pogledu ljudskih resursa i potrebu snalaženja u različitim kulturama i tržišnim uslovima (Bradley, 2005). Menadžeri treba da budu oprezni pri primeni uspešnih metoda sa domaćeg tržišta na međunarodno tržište (Bradley, 2005). Strategija poslovnog razvoja organizacije određuje njen pristup širenju poslovnih aktivnosti. Ova strategija može da se zasniva na različitim strateškim izborima, poput saradnje, partnerstva, strateških saveza, spajanja, akvizicija, preuzimanja, franšizinga, licenciranja, direktnih ulaganja i prodaje, odnosno načina ulaska na tržište.

U međunarodnoj marketinškoj literaturi postoje dve primarne perspektive: standardizacija i prilagođavanje. Te perspektive se vrte oko odluke da li će se na novo tržište ući sa standardizovanim proizvodom ili će se postojeći proizvodi prilagoditi ili stvoriti novi, posebno za međunarodno tržište. Preovlađujući stav u literaturi o internacionalizaciji podržava standardizaciju zbog njene isplativosti i konkurentne cene koja iz toga proizlazi. Međutim, malo je verovatno da su tržišta homogena. Prednosti standardizacije uključuju mogućnost da kupci lako pronađu proizvode sa doslednim karakteristikama i kvalitetom, što povećava ugled kompanije. Dodatno, standardizacija smanjuje troškove proizvodnje, troškove istraživanja i razvoja, marketinške napore,

investicione zahteve i trgovinske prepreke. Nadalje, to dovodi do poboljšanog kvaliteta kroz korišćenje obučениh zaposlenih i napredne tehnologije. Jedan nedostatak je to što proizvodu nedostaje jedinstvenost, što znači da standardizacija omogućava konkurentima ulazak na tržište sa diferenciranim proizvodima koji zadovoljavaju specifične zahteve kupaca.

Međunarodni marketing odnosi se na proces prilagođavanja proizvoda ili usluga, komunikacionih strategija, cena i metoda distribucije za druga tržišta. To može uključivati prilagođavanja radi prevazilaženja specifičnih trgovinskih prepreka. Vlade prepoznaju važnost svetskog marketinga, koji olakšava ulaganja, finansijski priliv i stvaranje novih mogućnosti zapošljavanja. Posledično, usvajaju politike koje promovišu integraciju stranih preduzeća u njihovu privredu.

Ansoffova matrica, od 1965. godine, koristi se za utvrđivanje izgleda za širenje poslovanja. Koncept se sastoji od dve dimenzije: proizvoda i tržišta, i obuhvata četiri potencijalne strategije: prodor na tržište, razvoj tržišta, razvoj proizvoda i diverzifikaciju.

Razumevanje tržišta, proizvoda i kupaca ključni je faktor u izdvajanju od konkurencije. To uključuje fokus na različite aspekte procesa donošenja odluka kupaca tokom kupovine (Bradley, 2005).

Povezanost između hrane i lokalne kulture je jaka, a prehrambena industrija ima izazove u postizanju ekonomije obima i uspostavljanju globalnih brendova hrane. Trenutno se razvija globalni, odnosno potencijalno svetski jelovnik, iako je izazovno predvideti brzinu kojom će doći do konvergencije i uticaj koji će imati na trgovce. Uz to, važno je uzeti u obzir obrasce potrošnje hrane i trendove (McAuley, 2001), kao i potencijalnu prepreku koju predstavljaju lokalni brendovi. Zemlja porekla i robna marka imaju značajan značaj (McAuley, 2001).

SWOT je skraćenica za Strengths, Weaknesses, Opportunities i Threats. SWOT analiza je vredna tehnika za formulisanje strategija ispitivanjem unutrašnjih i spoljašnjih varijabli organizacije. Ispitivanje spoljašnjih pitanja izvan nečije kontrole jeste pitanje od interesa za industriju ili tržište, slično Porterovih pet sila ili političkim, ekonomskim,

društvenim, kulturnim, tehničkim i pravnim komponentama koje čine PESTLE analizu po Aguilaru iz 1967. godine.

Porterov model pet sila (1990) koristi se za procenu nivoa privlačnosti industrije. Sastoji se od pet konkurentskih sila: pretnja novih učesnika na tržištu, pretnja supstituta, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača i rivalstvo među postojećim preduzećima (Robbins & Coulter, 1994). Iako je to alat koji se često koristi, kritikovano je jer je osmišljen za analizu stabilnih okruženja i fokusiran je na koncept industrijske konkurentnosti. Zbog toga možda nije idealan za današnje dinamično okruženje. Međutim, i dalje se može koristiti kao polazište i dopuniti drugim modelima.

PESTLE studija je alat koji ispituje i ocenjuje spoljašnje elemente makrookruženja koji utiču na organizaciju. Ti aspekti uključuju političke, ekonomske, društveno-kulturne, tehničke, pravne i ekološke uticaje. Ove stvari su izvan naše kontrole i mogu se posmatrati ili kao pretnje ili kao mogućnosti. Ova metoda je vredna za analizu zemlje i obično se koristi u razvoju svetske strategije.

Marketinški miks odnosi se na skup marketinških alata i taktika koje kompanija koristi za promovisanje svojih proizvoda ili usluga na ciljnom tržištu. Uključuje četiri ključna elementa: proizvod, cenu, mesto i promociju. Model 4P predstavio je McCarthy 1971. godine. Ovaj alat se obično koristi za procenu promenljivih koje se mogu kontrolisati u okruženju, otkrivanje želja klijenata, prilagođavanje proizvoda i izgradnju imidža brenda. Pomaže u razvoju marketinškog plana i optimizovanju rada organizacije. Koncept se sastoji od četiri temeljna elementa: proizvod, cena, mesto i promocija, a Booms i Bitner su 1981. proširili model na 7P, koji uključuje ljude, procese i fizičke dokaze. Ovi dodaci doprinose boljem razumevanju okoline.

Interaktivni marketing je veoma snažno oružje koje pomaže kompanijama da imaju dvosmernu komunikaciju sa tržištem, kupcima i konkurencijom, s jedne strane, i unutar same kompanije, s druge strane, kako bi ostali proizvodno-promotivni procesi radili tako da zadovolje zahteve tržišta i odgovore izazovima konkurencije. Najrenomiraniji naučnici, na primer profesor Porter (1990) sa Harvard Business School, u svom teorijskom osvrtu potvrdili su da su primarne aktivnosti unutar lanca vrednosti

u bilo kojoj kompaniji, pored unutrašnje i spoljašnje logistike, kao i proizvodnje, prodaja i marketing.

U svojoj osnovi, marketing i prodaja treba da se integrišu, da rade kao jedan tim i da još bolje doprinose stvaranju dodatnih vrednosti, jer, kada se sve uzme u obzir, bez jasno definisane strategije unutar marketinga i prodaje bilo bi veoma teško ostvariti bilo koji od zadanih ciljeva unutar kompanije. Tu se paradigma menja. Već od razvoja modernog menadžmenta i koncepta marketinga, kada se kompanije odvajaju od lanaca proizvodno orijentisanog načina razmišljanja, orijentacija prema kupcu, odnosno krajnjem potrošaču, donosi mnogo bolji uvid u to koje su potrebe, a piramida postaje obrnuta kada svi, uključujući i top menadžment, moraju da odgovore na zahteve potrošača. Dakle, marketing i prodaja su tu definitivno osnovni izvor informacija o tome u kom pravcu ide tržište i koji ciljevi moraju da se menjaju ili prilagođavaju, kako bi se ostvario cilj, odnosno kako bi se umanjila greška u proceni pri donošenju strateške odluke.

4. ZAKLJUČAK

U modernom poslovanju kompanije vredno rade kako bi opstale, kako bi stvorile dodatnu vrednost i kako bi išle dalje uz što manje moguće troškove. Ovaj koncept je mnogo složen i zahteva detaljnu analizu, kao i osvrt na postojeće alate.

Autori ove knjige imaju dugogodišnje iskustvo u rukovođenju malim i srednjim preduzećima, kao i iskustvo u marketingu i prodaji. Bez obzira na iskustvo i rad u multinacionalnim kompanijama koje imaju svoje akademije znanja i dobre prakse, fokus na teorijski osvrt i smanjenje brutalnog međusobnog animoziteta zaposlenih unutar odeljenja marketinga i prodaje je ključan. Komunikacija, kako horizontalna tako i vertikalna, mora biti redovno zastupljena, i kao što možemo primetiti, sve tri kompanije iz navedenih studija slučaja to i napominju.

Misija i vizija kompanije moraju se redovno ponavljati od vrha do same osnove kompanije. Naravno, marketing, pored pomoći brendovima i prodajnim strategijama i aktivnostima koje donose rezultate i dodatnu vrednost kompanijama, mora da se fokusira na istraživanje tržišta, na analize PESTLE pristupa, kao i na Porterovih pet sila. Naravno, tu su i alati kao što su SWOT analiza i BCM analiza, bez kojih ni moderan biznis ne bi bio na nivou pozitivnog trenda u sadašnjosti, niti bi mogao opstati u budućnosti, a bez kojih strategije ne bi bile aktuelne niti uspešno realizovane.

Mora se istaći i princip Porterovih generičkih strategija i kontinuirane konkurentske prednosti, koje su ključ uspeha kod mnogih kompanija. Zahvaljujući ovom principu, mnoge uspešne kompanije u svetu ostvaruju željene ciljeve. Tako možemo zaključiti da princip primarnih delatnosti unutar kompanije mora biti jasno definisan, gde marketing i prodaja zauzimaju osnovnu ulogu kičmenog stuba kompanije. Superiorna komunikacija i prevazilaženje svake vrste animoziteta unutar odeljenja marketinga i prodaje mora biti ostvarena, a dalje nagrađivanje prodajne sile mora se proširiti na bonuse i nagrade na celo odeljenje, ako ne i na celokupnu kompaniju, bez obzira da li se radi o primarnim ili celokupnim aktivnostima. Fokus na zahteve tržišta i „razmažene“ kupce je budućnost.

Principi multinacionalnih kompanija se, hteli mi to ili ne, preslikavaju na domaće kompanije, tako da domaće kompanije brzo usvajaju karakteristike multinacionalnih. Pogotovo jer je literatura korišćena u uspešnim pričama i praksama sve više dostupna. Informatički sistemi takođe su sve sličniji, jer praćenje zaliha, bilo da se radi o Bosni i Hercegovini, Srbiji ili Aljasci, uvek je isto ili gotovo isto.

Opstanak kompanija zavisi od želje i mogućnosti kompanije da se bori za opstanak kroz koncept učenja i primene novih i modernih znanja, tehnoloških i logističkih dostignuća, kao i podizanja na novi nivo koncepta lojalnosti i fokusa na ljude u kompaniji, gde smo u ovoj knjizi jasno naveli da organizacije, odnosno kompanije, čine ljudi koji svojim zalaganjem doprinose kompaniji, a kroz prizmu motivacije marketing i prodaja jasno definišu koncept takozvanog platnog miksa i koncepta nagrađivanja.

5. LITERATURA

1. Adižes I., Upravljanje promenama, Konceptualne osnove Adižesove metode, Skripta, 1996.
2. Agor W. H., Intuition in organizations: Leading and managing productively. Sage Publications, Inc., 1989.
3. Aguilar F.J., Scanning the Business Enviroment, Macmillan, New York, 1967.
4. Alderson W., Dynamic Marketing Behavior: a Functionalist Theory of Marketing, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1965
5. Altman W., Dovođenje vojne taktike na poslovno bojno polje. Engineering Management Journal, 2000
6. Ancona D. G., and Caldwell D. F., Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. Administrative Science Quarterly, 1992
7. Andersson U., Forsgren M. and Holm U. Balancing subsidiary influence in the federative MNC: A business network view, 2007.
8. Ansoff H.I., Corporate Strategy, An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, McGraw-Hill, 1965
9. Babić V., Strategijsko odlučivanje, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2003.
10. Barlett C.A., and Ghoshal S., Managing Across Borders: The Transnational Solution, Harvard Business Scholl Press, 1998.
11. Bell M. L., Marketing Concepts and Strategy, Second edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1972;
12. Bertalanffy D. and Ackoff T., Rethinking the Fifth Discipline. LSE Business and Management, London, 2003.
13. Berry L., On Great Service: A Framework for Action, New York: The Free Press, 1995.
14. Biemans W.G., Business to Business Marketing: A Value-Driven Approach, 2010
15. Binney G. and Wiliams C., Leaning into the Future. Nicholas Brewley Publsiing, London, str. 121-155, 1997.
16. Birkinshaw J., Morrison A. and Hulland J., Structural and competitive determinants of a global integration strategy, Strategic Management Journal, 1995.

17. Bitner, M.J. and Booms H., Marketing Strategies and Organization: Structure for Service Firms. Donnelly J. H. and George W. R., (eds), 1981.
18. Bradley F., International Marketing Strategy, Pearson Education, 2005
19. Brouthers K.D., Brouthers L.E. and Werner S., Influences on Strategic Decision-making in the Dutch Financial Services Industry, Journal of Management, 2000.
20. Božin M., i Radojčić M., Organizacija i upravljanje, Univerzitet u Kragujevcu, Tehnički fakultet u Čačku, Čačak, 1997.
21. Binney G. and Wiliams C., Leaning into the Future. Nicholas Brewley Publishing, London, 1997.
22. Buble M., Projektovanje organizacije, II izdanje, "Informator" Zagreb, 1981.
23. Butler C., Postmodernism: A Very Short Introduction, Oxford University Press, 2002.
24. Capon N., Christodoulou C., and Farley J., A Comparative Analysis of the Strategy and Structure of United States and Australian Corporations. J Int Bus Stud, 1987.
25. Child J., Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, Sociology, 1972.
26. Chamberlin E., The Theory of Monopolistic Competition: A Re-orientation of the Theory of Value, Harvard University Press, 1933.
27. Candiff E. W., and Still R. R., Basic Marketing Concepts, Decisions and Strategies, Second edition, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1971.
28. Chacar A. S., Celo S., and Thams Y., The performance of multinational affiliates versus domestic firms. Journal of Management Policy and Practice, 2010.
29. Daniels D.J. and Radenbaugh L.H., International Business, Eight Ed., Addison-Wesley Longenmans Inc Reading, 1998.
30. Ćuzović S., Menadžment inovacija u trgovini, Beograd, 2000.
31. Ćuzović S., Nabavka u savremenim tržišnim i tehnološkim uslovima, Novi Sad, 1995.
32. Dašić D., Tržišna ekonomija, Beograd, 2001.
33. DeSabro W.S., Benedetto C.A., Song M and Sinha I., Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance, Strategic Management Journal, 2004.

34. Dewsnap B. and Jobber D., The Sales-Marketing Interface in Consumer Packaged-Goods Companies: A Conceptual Framework, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2000.
35. DiMaggio P.J. and Powell W.W., The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Association*, 1983.
36. Dostić M., *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Sarajevo, 2002.
37. Doyle P., Value Based Marketing; Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholders value, *Journal of Brand Management*, 2001
38. Dragišić D., Ilić B., Medojević B., i Pavlović M., "Osnovi ekonomije", Beograd, 2002.
39. Drucker P., *The Practice of Management*, Heinemann, 1995.
40. Drucker P., *Post-capitalist Society*. Butenvorth-Heinemann, 1993.
41. Drucker P., *Management Challenges for the 21 st Century*. Harper Business, New York, 1999.
42. Drucker P., *Upravljanje u novom društvu*, Adizes, Novi Sad, 2005.
43. Efraim T., King D., Lee J., Warkentin M., Chung H. M. and Chung M., *Electronic Commerce, A Managerial Perspective (2nd Edition)*, 2002.
44. Eisenhardt K.M. and Zabaracki M.J., Strategic Decision Making, *Strategic management journal*, 1992.
45. Ehmke C., Fulton J., and Lusk J., Četiri P-a marketinga: Prvi koraci za nova preduzeća. *Purdue University, Purdue Extension*, 2005.
46. Elbana S., Strategic decision making: Process perspectives, Publishing Ltd Oxford, UK *IJMR International Journal of Management Reviews*, 2006
47. Erić D., *Finansijska tržišta i instrumenti*, Viša poslovna škola, Beograd, 1997.
48. Fiegenbaum A., Lavie D. and Shoham A., The Competitive Positioning of Foreign MNEs in Domestic Markets: Theoretical Extensions and Evidence from the Israeli Market, *Management International Review*, 2004.
49. Friedman M., A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business is to Increase Its profits, *The New York Times Magazine*, 1970.
50. Fredrickson B. L. i Branigan, C., Positive emotions broaden the scope of attention and thought- action repertoires. *Cognition & Emotion*, 2005.
51. Ginsberg A., Measuring and modelling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions, *Strategic Management Journal*, 1988

52. Hanić, H., Istraživanje tržišta i marketing informacijski sistem, Beograd, 2003.
53. Hanić H., Upravljanje marketingom i marketinški informacijski sistem, Poslovna politika, 1991.
54. Hanić H., Leksikon poslovne informatike, Ekonomski fakultet, Beograd, 1996.
55. Gates B., and Hemingway C., Poslovanje brzinom misli. Prometej, Novi Sad, 2001.
56. Goll I., and Rasheed A.M.A., Rational decision-making and firm performance: the moderating role of the environment. Strategic Management Journal, 1998.
57. Greene W.E., Walls G. D. And Schrest L.J., Internal Marketing: The Key to External Marketing Success, 1994.
58. Guller P., Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage, Long Range Planning, February, 1992.
59. Hogg G., Carter S. and Dunne A., Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture, 1998
60. Inić M., Menadžment, Beograd, 1997. godina
61. Ireland R. D. And Miller C. C., Decision Making and Firm Success. Academy of Management Executive, 2004.
62. Isenberg D. J., Group polarization: A critical review and meta-analysis. Journal of Personality and Social Psychology, 1986.
63. Janošević S., Menadžment i strategija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005
64. Judelson D. N., The Conglomerate — Corporate Form of the Future, Michigan Business Review, 1969.
65. Jovanović P., Upravljanje razvojem preduzeća, Beograd, 1992.
66. Kalač B., Management Strategies and Leadership, Tehnika-Menadžment, 2008.
67. Koontz H., and O'Donell C., Principles of Management, 1968.
68. Kosiol E., Temelji i metode istraživanja organizacije, Informator Zagreb, 1972.
69. Kahn H., and Wiener A. J., The Year 2000, Macmillan Co., New York, 1967;
70. Keegan J.W., Global Marketing Management, Fifth ed. Prentice-Hall Englewood Cliffs, N.J., 1995.
71. Khatri N. and Ng H.A., The Role of Intuition in Strategic Decision Making, Human Relations, 2000.
72. Kotler P., Marketing Management, Analysis, Planning and Control, Third edition, Prentice Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1976.

73. Kotler P., Wong V., Saunders J., and Armstrong G., Osnove marketinga , četvrto europsko izdanje, Mate d.o.o., Zagreb 2006.
74. Komazec G., Upravljanje istraživanjem i razvojem, Megatrend, Beograd, 2002.
75. Laudon K., and Laudon J. Management Information Systems: Managing the Digital Firm (9th Edition), 2005.
76. Levitt T., Levitt on marketing, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1991
77. Le Bon J. and Merunka D., The Impact of Individual and Managerial Factors on Salespeople's Contribution to Marketing Intelligence Activities, International Journal of Research in Marketing, 2006
78. Lou Y., and Tan J.J., A comparison of multinational and domestic firms in an emerging market: A strategic choice perspective, Journal of International Management, 1998.
79. Lovreta S., Marketing u trgovini, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
80. Lovreta S., Trgovinski menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
81. Maksimović Lj., Transformacija društvenih preduzeća - svojinski aspekti, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, 2002.
82. Maričić B., Ponašanje potrošača, Savremena administracija, Beograd, 1996.
83. Mašić B., i Đorđević-Boljanović J., Menadžment znanja: koncept za kreiranje konkurentske prednosti u Novoj ekonomiji. Montenegrin Journal of Economics, Volume I, N°2,decembar 2005.
84. Mata J., and Portugal P., The survival of new domestic and foreign-owned firms, Strategic Management Journal, 2002.
85. McAuley A., International Marketing: Consuming Globally, Thinking Locally, John Wiley & Sons, 2001
86. McCarthy E.J., Basic Marketing - A Managerial Approach, Irwin-Dorsey Limited, 4th edition, 1971.
87. Meunier-FitzHugh K. and Piercy N.F., Does Collaboration between Sales and Marketing Affect Business Performance?, The Journal of Personal Selling and Sales Management, Taylor & Francis, Ltd., 2007
88. Milenović B., Marketing menadžment u kanalima distribucije, Beograd, 1998.
89. Milisavljević M. i Hanić H., Strategija razvoja preduzeća u tržišnoj privredi, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.

90. Mintzberg H., Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies, Long Range Planning, 1994
91. Mudambi R., Location, control and innovation in knowledge-intensive industries, Journal of Economic Geography, 2008
92. Nijs V., Dekimpe M.G., Steenkamps J.B., and Hanssens D. M., The Category-Demand Effects of Price Promotions, 2001
93. O'Brien J., Management Information Systems – managing Information Technology in the Business Enterprise, 6th edition, McGraw Hill, 2004.
94. Ortega-Argilés, R., Vivarelli, M. and Voigt, P., R&D in SMEs: a paradox?. Small Bus Econ (2009).
95. Parikh J., Lank A. and Neubauer F., Intuition: The new frontier of management, John Wiley & Sons, 1994.
96. Papadakis V., and Barwise P., Reserach on Strategic Decisions: Where Do We Go From Here?, Strategic Decisions Journal, 1997.
97. Pavlek, Z., Branding: Kako izgraditi najbolju marku., M.E.P. Consult, Zagreb, 2008
98. Pennings, J. M., Organizational Strategy and Change, Jossey Bass Inc Pub, 1985
99. Plojović Š., Menadzment informacioni sistemi, Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar, 2009.
100. Porter E.M., The Competitive Andvantage of Nations, The Macmilan Press Ltd, London, 1990.
101. Prahalad C. K. and Doz Y. L., An Approach to Strategic Control in MNCs, Sloan Management Review, 1981.
102. Prahalad K.C. and Doz Y. L., The Multinacional Mission, The Free Press, New York, 1987.
103. Propper C, and Wilson D., The Use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector, , Oxford Review of Economic Policy, Volume 19, Issue 2, 2003.
104. Pušara K., Finansijski menadžment, Univerzitet BK, Beograd, 2002.
105. Pušara K., Menadžment u poslovni finansijama, Naučna knjiga, Beograd, II dopunjeno izdanje, 1996.
106. Quinn, J.B., Strategies for Change: Logical Incrementalism. Irwin, Homewood, 1980.
107. Rahimić Z. i Šehić Dž., Menadžment; Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2009.

108. Rajagopalan N., Rasheed A.M.A and Datta D.K., Strategic decision processes: Critical review and future directions, *Journal of Management*, 1993.
109. Rao V. R., Pricing Research in Marketing: The State of the Art, *The Journal of Business*, Vol. 57, No. 1, Part 2: Pricing Strategy, 1984.
110. Rakita B., *Međunarodni marketing*, Beograd, 2001.
111. Radosavljević Ž., *Teorija, praksa i veština savremenog menadžmenta*, Beograd, 1995. godina
112. Robbins S. P. and Coulter M. K., *Management*, Prentice Hall College Div, 4th Edition, 1994.
113. Rodrigues S.B. and Hickson D.J., Success in decision making: different organizations, differing reasons for success, *Journal of Management Studies*, 1995.
114. Rosenzweig P. and Nohria N., Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations. *J Int Bus Stud* 25, 1994.
115. Rouziès D., Anderson E., Kohli A.E., Michaels R.E., Weitz B.A. and Zoltners A.A., *Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework*, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Taylor & Francis, Ltd., 2005
116. Rowley J., *Promotion and marketing communications in the information marketplace*, ISSN: 0024-2535, 1998
117. Sadler-Smith E., and Shefy E., The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making, *Academy of Management Perspectives*, 2004
118. Salvatore D., *Ekonomija za menadžere u svetskoj privredi*, drugo izdanje, MATE, Zagreb, 1994
119. Say J. B., *A Treatise on Political economy*. Philadelphia: Claxton, Remsen & Haffelfinger, 1880.
120. Senić R., *Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.
121. Simon H. A., Rationality as Process and as Product of Thought, *The American Economic Review*, 1978.
122. Stahl, M. J. and Grigsby, D. W., *Strategic management for making decisions*. Boston: PWS-Kent, 1992
123. Stanton W. J., *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill, 1991
124. Stefanović Ž., Petković M., Kostić Ž., Janićijević N. i Babić V.: *Organizacija preduzeća*, Beograd, 2000. godina

125. Stefanović Ž., Organizacija preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999.
126. Stefanović Ž., Menadžment, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac, 1999.
127. Šuvaković Đ., Hanić H. i Bisić M.: Teorija cena, Beograd, 1999.
128. Šehić Dž., Srateški menadžment; Ekonomski fakultet u Sarajevu; 2002
129. Štrach P., i Kincl T., Cash for Clunkers: Does it Stimulate Car Markets?. Romania, 2009.
130. Taylor W. B., Introduction to Management Science, Allyn and Bacon, Boston, 1990.
131. Tanner J.F. Jr., Percepcije kupaca o procesu kupovine i njegov utjecaj na zadovoljstvo kupaca, 1996.
132. Tihi B., Čičić M., i Brkić N., Marketing, 3. izdanje, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2006.
133. Thompson S. and Wright M., Edith Penrose's contribution to economics and strategy: an overview, Managerial and Decision Economics, 2005
134. Vignali C., Sales and Management, Foxwell & Davies, UK, 2005.
135. Weitz B.A., Relationship between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making, Journal of Marketing Reserach, 1978
136. Yudelsohn J., Adapting McCarthy's Four P's for the Twenty-First Century. Journal of Marketing Education, 21, 1999.
137. Young S. and Tavares A. T., Centralization and autonomy: back to the future, International Business Review, 2004.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

658.8:005.21(075.8)

OSNOVE strategije marketinga i prodaje / Senad Bušatlić ... [et al.]. - Novi Pazar :
Univerzitet, 2026 (Kraljevo : GrafiColor). - 136 str. : graf. prikazi, tabele ; 30 cm

Tiraž 100. - Bibliografija: str. 128-136.

ISBN 978-86-83074-38-9

1. Бушатлић, Сенад, 1976- [аутор]

а) Маркетинг б) Продаја -- Стратешко планирање

COBISS.SR-ID 197299465