

MASTER STUDIJE
POSLOVNOG FAKULTETA
UNIVERZITETA SINGIDUNUM U BEOGRADU

Studijski program: Poslovna ekonomija

UPOTREBA MARKETING MENADŽMENTA I NJEGOVIH PROCESA

- MASTER RAD -

Mentor:
prof. dr Jelena Stanković

Student:
Jovan Vulić

Br. indeksa: 401338/2013

Beograd, 2014.

POSLOVNI FAKULTET

UNIVERZITET SINGIDUNUM
MASTER STUDIJE POSLOVNOG FAKULTETA
Beograd, Danijelova 32

Kandidat: Jovan Vulić
Broj indeksa: 401338/2013
Smer: Finansije i bankarstvo

Datum odobrenja rada:
Beograd, ___.___._____.

MENTOR

_____
prof. dr Jelena Stanković

SADRŽAJ

UVOD 1
1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVAČKOG RADA 3
1.1 Predmet istraživanja 3
1.2 Metode istraživanja 3
1.3 Ciljevi istraživanja 3
1.4 Hipoteze istraživanja 4
1.5 Struktura rada 4
2. MARKETING MENADŽMENT 5
2.1 Razvoj marketinga 5
2.2 Marketing procesi 5
2.2.1 Marketing miks 7
2.2.2 Odnos sa kupcima 9
2.3 Primena marketing menadžmenta na primeru kompanije "Samsung Electronics" .. 10
2.3.1 Samsung grupa 10
2.3.2 Samsung Electronics 12
2.3.3 Marketing mix kompanije Samsung Electronic's 14
2.3.4 Marketing ciljevi kompanije Samsung Electronic's 20
2.4 Opseg marketinga 21
3. UPRAVLJANJE MARKETINGOM 22
3.1 Upravljanje marketingom u odnosu na različita stanja tražnje 22
3.2 Planiranje marketinga 24
3.3 Metode planiranja marketinga 25
3.4 Strategijsko planiranje marketinga 28
3.5 Primer SWOT analize za 2015. godinu kompanije Samsung Electronic's 30
4. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA I NJEGOVA ULOGA U POSLOVANJU VELIKIH KORPORACIJA 34
4.1 Ljudski resursi 34
4.1.1 Menadžment ljudskih resursa i njegovi osnovni pojmovi 34
4.1.2 Menadžment ljudskih resursa kao savremeni menadžment koncept 34
4.1.3 Upravljanje ljudskim resursima 36
4.2 Upravljanje ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju 41
4.2.1 Strateški pristup 41
4.3 Korporativna kultura i poslovna etika 42

4.3.1 Značaj korporativne kulture 42
4.3.2 Poslovna etika i bonton kao deo poslovnog stila 44
4.3.3 Kulturološki obrasci i modeli poslovnog ponašanja 46
4.4 Vrednosti i vizija kompanije Samsung 48
4.5 Filozofija ljudskih resursa kompanije Samsung 49
5. FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE 51
5.1 Pojam, predmet i ciljevi analize finansijskih izveštaja 51
5.2 Finansijski izveštaj kompanije Samsung Electronic's 53
5.3 Finansijski izveštaji kao predmet finansijske analize 55
5.3.1 Bilans stanja kao predmet finansijske analize 55
5.3.2 Bilans uspeha kao predmet finansijske analize 59
5.3.3 Izveštaj o tokovima gotovine kao predmet analize 61
5.3.4 Izveštaj o promenama na kapitalu 64
5.3.5 Napomene kao predmet analize 66
5.4 Korišćenje ostalih izvora informacija za potrebe analize i informaciona asimetrija 66
ZAKLJUČAK 68
LITERATURA 70
INTERNET 72

UVOD

Početkom dvadesetog veka i globalizacijom tržišta privredna društva su primorana da se bore za svoje mesto kako bi finansijski prosperirala pa čak i opstala u nepraštajućem ekonomskom okruženju. Vremenom je marketing menadžment dobio ključnu ulogu u sastavu svakog privrednog društva čiji je cilj bio da se izbori sa tržištem i da stvori tražnju za svojim proizvodima i uslugama.

Marketing kao disciplina koja se neprestano razvija i širi zajedno sa tržištem dok se bavi njegovim pitanjima, potrebama i pronalaženju načina zadovoljenja tih potreba predstavlja kreativni i inovativni deo kompanije "Samsung". Marketing je koncept poslovanja orijentisan prema kupcima u kojem projektovanje proizvoda i usluga počinje od potrošača, a za cilj ima zadovoljenje tih potreba.

Počeci modernog marketinga mogu se naći u periodu industrijske revolucije koja se odigrala u Velikoj Britaniji oko 1750. i Sjedinjenim Američkim državama i Nemačkoj oko 1830. Napredak u proizvodnji i distribuciji, i migraciji stanovništva iz ruralnih sredina u gradske, stvorili su potencijal za stvaranje tražišta velikih razmera. Pošto su poslovni ljudi težili da iskoriste ova tržišta, institucije marketinga, kao što su propagandni mediji i kanali za distribuciju, počele su da rastu i da se razvijaju (Jobber & Fahy, Foundations of Marketing, 2006). Nešto kasnije, sredinom dvadesetog veka na red je došlo i digitalno doba koje je donelo revolucionarne promene i mogućnost za globalno poslovanje, kompanija Samsung je kao jedan od pionira u novom digitalnom dobu, odgovorila naprednim tehnologijama, konkurentnim proizvodima i stalnom inovacijom. U kompaniji Samsung svaki izazov posmatraju kao priliku i veruju da su savršeno pozicionirani kao jedan od svetski priznatih lidera u industriji digitalne tehnologije.

Kompanija "Samsung Electronics" je postala jedna od vodećih svetskih kompanija za elektroniku, specijalizujući se za digitalne uređaje i multimedije, poluprovodnike, memoriju i integraciju sistema. Danas su inovativni proizvodi i procesi visokog kvaliteta kompanije Samsung svetski priznati.

Suština marketinga se ogleda u prepoznavanju ljudskih i socijalnih potreba. Jedna od najboljih i najkraćih definicija marketinga je „profitabilno zadovoljavanje potreba“. (Kotler, 2014). Veoma je važno postaviti dobru organizaciju i motivisati zaposlene radi iznalaženja novih metoda i načina zadovoljavanja promenljivih potreba kupaca. Preduzeća koja su razvila marketinšku filozofiju, ne samo da imaju dobro organizovanu i kadrovski osposobljenu marketing funkciju, već su i ostale poslovne funkcije – proizvodnja, finansije, istraživanje i razvoj, nabavka i kadrovska funkcija, takođe marketinški orijentisane. Primarni cilj svih zaposlenih je zadovoljenje potreba kupaca. Zadovoljni kupci se smatraju jedinim izvorom profita, rasta i stabilnosti organizacije.

Marketing se razlikuje od prodaje (po rečima penzionisanog profesora marketinga Theodore C. Levitt-a), prodaja se brine sama o sebi tehnikama i trikovima dovođenja ljudi u situacije da razmene svoj novac za proizvode i usluge. I ona se ne sastoji od čvrsto integrisanih napora da otkriju, naprave i zadovolje svaku potrebu kupca kao što je to slučaj kod marketinga. Drugim rečima marketing ima manje veze sa plaćanjem proizvoda koliko ima sa razvijanjem potrebe za proizvodom i ispunjavanje potrebe kupaca.

Pored marketing menadžmenta u radu je stavljen i akcenat na analizu uloge ljudskih resursa u poslovnom sistemu. Cilj je, da se ukaže na značaj zaposlenih i objasni uloga ljudskih resursa u pružanju podrške efikasnom poslovanju. Neophodno je predstaviti suštinu i značaj razvoja kadrova, njihovog upravljanja kao procesa vođenja kadrovske politike u domenu poslovanja više povezanih preduzeća, kao i način na koji oni funkcionišu u

kompanijama koje posluju na globalnom nivou. Uspešno upravljanje ljudskim resursima jedan je od ključnih faktora opstanka i razvoja svake organizacije. Ono može biti glavni izvor poboljšanja produktivnosti. Dobar primer toga je kompanija „Samsung Electronics“ koja je izuzetno uspešna zahvaljujući, pre svega, svojoj sposobnosti da privuče i zadrži visoko kvalifikovane radnike i menadžere. Kompanija uživa izuzetan ugled, jer ima osmišljenu kadrovsku politiku koja je usmerena na budućnost. Implementacija i uspostavljanje procesa permanentnog zapošljavanja kadrova osnov je za unapređenje produktivnosti poslovanja preduzeća kao i kreiranja konkurentne prednosti na međunarodnom tržištu.

Kao kreativni i inovativni deo svake organizacije, ljudi imaju vodeću ulogu u stvaranju i održavanju njene konkurentske prednosti. Samo visoko edukovani, pravilno motivisani zaposleni, uz stalno i kontinuirano učenje novih poslovnih veština, mogu da odgovore izazovimna koje nameće novo poslovno okruženje. Ulaganje u ljude obukom i obrazovanjem, isticanje veština, performansi, osposobljenosti i stila zaposlenih u skladu s potrebama kompanije predstavljaju značajne faktore superiorne konkurentne prednosti na tržištu. Strateško investiranje i dugoročna finansijska ulaganja iziskuju lojalne i pouzdane zaposlene na dugi rok. Međunarodno orijentisane kompanije proširuju svoju tražnju za kadrovima koji poseduju talenat i znanje iz domena međunarodnog poslovanja, a samim tim obezbeđuju i zarade koje su međunarodno konkurentne.

Menadžment ljudskih resursa je od velike važnosti za čitavu organizaciju i zaposlene u njoj. Možemo reći da ne postoji organizacija kojoj je cilj da donese pogrešnu odluku o angažovanju zaposlenog, koja će da zaposli ljude koji će na neadekvatan način obavljati posao, potroši velika sredstva na neefikasne i dugotrajne procese izbora potencijalnih kandidata za posao, nepravilno postavljenim sistemom motivacije zaposlenih, dozvoli odlazak najboljih ljudi iz kompanije, nedovoljnom obukom ugrozi efikasnost radnih procesa. Kompanija Samsung je prepoznala značaj svojih zaposlenih i istinu da je organizacija uspešna koliko su uspešni pojedinci u njoj.

1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVAČKOG RADA

1.1 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog naučno istraživačkog rada leži u upotrebi marketing menadžmenta i njegovih procesa u korporativnom okruženju. Govori se o globalizaciji tržišta i potrebi privrednih društava da se bore za svoje mesto kako bi finansijski prosperirala pa čak i opstala u nepraštajućem ekonomskom okruženju. Marketing menadžment dobija ključnu ulogu u sastavu svakog privrednog društva čiji je cilj bio da se izbori sa tržištem i da stvori tražnju za svojim proizvodima i uslugama. Marketing je disciplina koja se neprestano razvija i širi zajedno sa tržištem dok se bavi njegovim pitanjima, potrebama i pronalaženju načina zadovoljenja tih potreba.

1.2 Metode istraživanja

Metodologija je nauka o metodama, deo logike koji se bavi proučavanjem saznajnih metoda. Ona ima za cilj, ne samo da opisuje naučnu praksu, nego i da propisuje logička, tehnička, organizacijska i strategijska heuristička pravila ili norme o tome kako treba da se radi u nauci da bi njeni rezultati bili valjani.

Dakle, metodologija obuhvata skup naučnih metoda korišćenih prilikom naučnog istraživanja. Pored opšte metodologije koja proučava saznajne metode korišćene u svim sferama, postoje i posebne metodologije koje se odnose na metode u okviru određene grupe nauka (metodologija prirodnih, društvenih nauka, itd.). Ovim se želi naglasiti postojanje bitne razlike između metodologije nauka i metoda, koja ako se ne uzme u obzir može dovesti do različitih nesporazuma. Metod označava način istraživanja koji se primenjuje u nekoj nauci da bi se došlo do saznanja, da bi se otkrila ili izložila naučna istina. Postoje različite klasifikacije, pored opštih, specijalnih, filozofskih,naučnih metoda (sociološke, ekonomske, biološke, itd.), imamo i metode naučnog istraživanja - analiza, sinteza, indukcija, dedukcija, posmatranje, eksperiment, brojanje,merenje, analogija, hipoteza, itd.

Naučni metod obuhvata jedinstvo: logičkih načela i pravila, teorijskih saznanja o stvarnosti, praktičnih radnji i tehničkih sredstava koja se primenjuju u istraživačkoj delatnosti.

Osnovne metode korišćene pri izradi istraživačkog rada su:

- Analiza
- Dedukcija

Opštenaučne metode korišćene pri izradi istraživačkog rada su:

- Hipotetičko - deduktivna metoda

Bitno je napomenuti da se ne mogu sve metode podjednako primeniti u svakoj naučnoj disciplini, već smo neke od njih.

1.3 Ciljevi istraživanja

Opšti cilj ovog rada predstavlja istraživanje i uloga upotrebe marketing menadžmenta i njegovih procesa u sastavu svakog privrednog društva dok se bavi pitanjima, potrebama i pronalaženju načina zadovoljenja potreba tržišta i marketinga kao discipline koja se neprestano razvija i širi zajedno sa tržištem, i kao takva predstavlja koncept poslovanja orijentisan prema kupcima u kojem projektovanje proizvoda i usluga počinje od potrošača, a za cilj ima zadovoljenje tih potreba.

Naučni cilj rada prikazuje naučni opis marketing mendžmenta i njegovih procesa koji se bave pitanjima i potrebama tržišta, ova oblast se stalno razvija i širi sa razvojem tržišta i ima za cilj da postavi teorijsku osnovu za strategije poslovanja na tržištu.

Društveni cilj u radu predstavlja pokušaj razvijanja svesti o značaju upotrebe marketing menadžmenta i njegovih procesa u okviru korporativnog okruženja kako bi predvideli ponašanje potrošača i adekvatno na njega odreagovali.

1.4 Hipoteze istraživanja

Opšta hipoteza:
Globalizacijom tržišta upotreba marketing menadžmenta je dobila ključnu ulogu u sastavu svakog privrednog društva čiji je cilj da se izbori sa tržištem i da stvori tražnju za svojim proizvodima i uslugama.

Pomoćna hipoteza:
Upravljanje marketing aktivnostima doprinosi boljem funkcionisanju i razvoju preduzeća.

1.5 Struktura rada

Materija koja je obuhvaćena ovim radom podeljena je u nekoliko delova:

1. Metodologija istraživačkog rada
2. Marketing menadžment
3. Upravljanje marketingom
4. Menadžment ljudskih resursa i njegova uloga u poslovanju velikih korporacija
5. Finansijsko izveštavanje

U prvom delu rada pod nazivom metodologija istraživačkog rada**,** dali smo osnovni prikaz metodologije rada, predmet i svrhu istraživanja, hipotetički okvir, metode istraživanja i kratki pregled strukture rada.

U drugom delu ovog rada pričamo o razvijanju institucija marketinga, procesima marketing menadžmenta, marketing strategiji kao i o distribuciji, promociji i ostalim delovima marketing miksa. Takođe ćemo govoriti o primeni marketing menadžmenta u slučaju kompanije Samsung Electronic's, o marketing miksu kompanije, distributivnim kanalima, načinu promocije, o strategije izbora cene kao i prednostima, karakteristima i beneficijama samsungovih proizvoda.

U trećem delu ovog rada pričamo o upravljanju marketingom i procesima kojima se pokreću i usmeravaju marketing aktivnosti.

U četvrtom delu rada govorimo o menadžmentu ljudskih resursa i njegovoj ulozi u poslovanju velikih korporacija kao i o načinima usmeravanja ljudskih resursa u ispunjavanju njihovih punih potencijala u skladu sa ciljevima preduzeća.

U petom delu ovog rada govorimo o finansijsom izveštavanju kao i o pojmu, predmetu i ciljevima analize finansijskih izveštaja radi uspešnog poslovanja privrednog društva i uspešnog obavljanja revizije.

2. MARKETING MENADŽMENT

2.1 Razvoj marketinga

Počeci modernog marketinga mogu se naći u periodu industrijske revolucije koja se odigrala u Velikoj Britaniji 1750, i u Sjedinjenim Američkim Državama i Nemačkoj oko 1830 (Fullerton, 1988). Napredak u proizvodnji i distribuciji i migraciji stanovništva iz ruralnih sredina u gradske, stvorili su potencijal za stvaranje tražišta velikih razmera. Pošto su poslovni ljudi težili da iskoriste ova tržišta, institucije marketinga, kao što su propagandni mediji i kanali za distribuciju, počele su da rastu i da se razvijaju. U skorije vreme, pažnja se posvećuje filozofiji marketinga kao načinu poslovanja, i prirodi uticaja marketinga na stejkholdere i na celokupno društvo. Uprkos dugoj tradiciji, ne postoje garancije da će sve kompanije usvojiti marketing orijentaciju. Mnoge firme danas karakteriše usredsređenost na sebe, pri čemu je njihov fokus na postojećim proizvodima ili na internim operacijama kompanije i njihova svrha je da naprave proizvod i da ga na agresivan način prodaju kupcima. (Jobber & Fahy, 2006)

Klasičan primer katastrofe do koje može da dođe kada se kompanija rukovodi ovom filozofijom je slučaj kompanije Pollite and Wigsell, proizvođača parnih motora koji je svoje proizvode prodavao tekstilnoj industriji. Ta kompanija je proizvodila najbolji parni motor na tržištu, i razvila se do te mere da je imala preko 1000 zaposlenih na proizvodnoj lokaciji od 12 hektara. Ona je bila usredsređena na proizvodnju parnih motora, i kada je električni motor potisnuo raniju tehnologiju, ona nije adekvatno odreagovala. Ta lokacija od 12 hektara danas je stambeno naselje. Slično tome, izveštaj o radu sektora za menadžment investicionih fondova u Velikoj Britaniji pronašao je da uopšte ovaj sektor karakteriše nedostatak usredsređenosti na kupce i nedostatak efektivne segmentacije tržišta, što rezultira time da mnogi proizvodi koji se nude nisu odgovarajući i da dolazi do gubitka potencijalne prodaje.

Kompanije koje su orijentisane na marketing fokusiraju se na potrebe kupaca. Promene se vide kao uobičajena pojava, a sposobnodst prilagođavanja smatra se neophodnom za opstanak. Na primer, hemijsko čišćenje je bila unosna delatnost, ali promenljivi obrasci ponašanja potrošača doveli su do toga da je ona sada manje privlačna. Istraživanja pokazuju da 46% ljudi u Velikoj Britaniji nikad ne koristi servise za čišćenje - taj procenat je povećan u odnosu na pre pet godina kada je iznosio 38%, što je rezultiralo time da je broj servisa za čišćenje opao. Promenljive potrebe predstavljaju potencijalne tržišne šanse, koje usmeravaju kompaniju. Kompanije koje pokreće tržište teže će da prilagode svoje proizvode i usluge zahtevima aktuelnih tržišta, ako nisu orijentisane na marketing. Pošto se kompanije orijentisane na marketing približavaju svojim kupcima one razumeju njihove potrebe i probleme i kreiraju načine da zadovolje te potrebe. (Jobber & Fahy, 2006)

2.2 Marketing procesi

Cilj marketinga se nalazi u stvaranju vrednosti i nalaženju novih metoda kako bi zadovoljili potrebe kupaca i ostvarili profit. Mnogi ljudi gledaju na marketing samo kao na prodaju i promociju. Iako smo svakodnevno bombardovani od strane medija, reklamama, filmovima, novinama i časopisima.

Prodaja i promocija su samo deo marketing miksa koji predstavlja skup alata koji rade zajedno kako bi zadovoljili potrebe kupaca i izgradili odnose sa potrošačima.

Danas se marketing mora shvatiti na nov način, kao sredstvo zadovoljenja potreba kupca a ne samo kao načina prodaje. Ako proizvođač razume potrebe tržišta i napravi

kvalitetan i pristupačan proizvod i plasira ga efikasno, on će napraviti proizvod koji će se lako prodavati. Cilj marketinga je da učini prodaju nepotrebnom. (Armstrong, 2012)

Marketing procese možemo podeliti na pet koraka kao što su:

- Razumevanje tržišta kao i želja i potreba kupca
- Kreiranje prave marketing strategije
- Stvaranje integrisanog marketing programa koji obezbeđuje superiornu vrednost
- Izgraditi profitabilan odnos i zadovoljstvo kupca
- Ostvarivanje vrednosti i profita od kupca

Potrebe, želje i zahtevi kupca:

U osnovi cilj i ideja marketinga je da prepozna i zadovolji ljudske potrebe. *Ljudske potrebe* predstavljaju osećaj nemaštine bilo u fizičkom smislu kao što su hrana, voda, odeća, bezbednost, ili individualne i socijalne potrebe za znanjem, pripadnošću i privrženosti.

Želje su oblik ljudskih potreba oblikovane kulturom, društvom i individualnom ličnošću. Čovek koji je odrastao i živeo u italiji ima *potrebu* za hranom ali *želi* pizzu. Amerikanac ima *potrebu* za hranom ali *želi* Big Mac.

Ako na želje dodamo i kupovnu moć dobićemo *zahteve kupca*. S obzirom na zateve i resurse, kupac želi proizvod koji će biti jednak ceni i njegovoj satisfakciji.

Marketing strategija

Tek kada u potpunosti shvati potrošača i tržište, marketing menadžment može da razmišlja o marketing strategiji. Marketing menadžment se može shvatiti kao umetnost odabira ciljanih tržišta i održavanje profitabilnih odnosa sa njima. Cilj marketing menadžmenta je da pronađe, privuče, zadrži i stvori tržište pomoću superiorne potrošačke vrednosti.

Da bi napravio pobedničku marketing strategiju, marketing menadžment mora da odgovori na dva pitanja:

1) Koje je naše ciljano tržište ?
2) U čemu leži naša vrednost ?

Integrisani marketing program

Marketing program gradi odnose sa kupcima pretvaranjem marketing strategije u akciju. Sastoji se od marketing miksa, tj skupa alata koji se koriste za sprovođenje marketing strategije. Ključna marketing aktivnost je upravljanje marketing miksom kompanije.

Kako bi napravili proizvod koji je atraktivan i zanimljiv kupcu, marketing menadžment mora da osmisli proizvod koji bi zadovoljio potrebe kupca, da mu odredi cenu i način distribucije. Na kraju svega potrebno je promovisati proizvod i predstaviti njegove kvalitete na tržištu.

2.2.1 Marketing miks

Marketing miks se sastoji od četiri glavna elementa:

- Proizvod (product)
- Cena (price)
- Promocija (promotion)
- Distribucija (place)

Ova četiri elementa slikovito nazvana ***4P*** (product, price, promotion and place) su četiri ključne oblasti donošenja odluka i predstavljaju najznačajniji aspekt primene marketing koncepta. Cilj marketing miksa je da se postigne takva kombinacija elemenata (4P) i da se stekne konkurentska prednost i time zadovolje potrošači, a tako stvori veća prodaja i veći profit. (Fahy, 2006)

Proizvod - pored višestrukih marketinških funkcija, stvaranje proizvoda i njegove vrednosti je na prvom mestu. Osnovni cilj marketinga je razvijanje novog proizvoda, stvaranje ponuda, usluga, ideja i robe kako bi zadovoljili potrebe kupaca. Vremenom se tehnologija i ukusi potrošača menjaju, proizvodi zastarevaju i mogu postati slabiji u odnosu na proizvode konkurencije, zbog toga je bitno da kompanije budu u toku kako bi promenili proizvod u skladu sa željama i potrebama kupaca.

"Na primer kada je Microsoft lansirao windows XP u 2001, ponudio je kućnim korisnicima nove karakteristike kao što je Windows Movie Maker za obradu i organizaciju kućnog video materijala i Network set-up Wizard, koji omogućuje da svi kompjuteri u kući mogu da koriste štampače, fajlove i internet vezu. Odluke o proizvodu takođe uključuju ime brenda, garancije, pakovanja i usluga koje treba da idu uz ponudu proizvoda. Garancije mogu biti značajna komponenta ponude proizvoda. Na primer, mašinovođe AVE, španskog brzog voza, koji može da putuje brzinom od 300km/h, toliko su sigurni u njegove performanse da garantuju da će vratiti putnicima punu cenu karte ukoliko zakasne više od pet minuta." (Jobber & Fahy, 2006)

Cena - predstavlja jedini element marketing miksa koji ostavaruje prihod, i lako ga je prilagoditi marketing programu. Ostali elementi marketing miksa ostvaruju rashode i zahtevaju više vremena za prilagođavanje (Kotler, Marketing Management, 2014).

Sve ima svoju cenu, naravno ta cena ne mora uvek biti izražena u novcu. Cenu može predstavljati sve ono čega se kupac odriče zarad proizvoda: vreme, novac, energija... Marketing menadžment mora pažljivo odrediti cenu proizvoda, pošto ona predstavlja ono što kompanija dobija za proizvod ili uslugu koju promoviše, ona je ključni element marketing miksa. Ostali elementi predstavljaju troškove, na primer troškovi dizajniranja proizvoda, oglašavanja, zaposlenih u prodaji, transporta i distribucije. Marketari, trebaju da postave jasne ciljeve i metode formiranja cena, i faktore koji utiču na određivanje cene. Oni takođe moraju da uzmu u obzir neophodnost davanja popusta i olakšica u nekim transakcijama.

Promocija - čak i najbolji proizvodi mogu proći nezapaženo ukoliko ne postoji prava komunikacija između marketing menadžmenta i potrošača. Promocija je način predstavljanja, informisanja i upoznavanja ciljanog auditorijuma sa proizvodom ili uslugom i koristima koje one donose kupcima. Odluke treba donositi uzimajući u obzir promotivni miks: oglašavanje, lična prodaja, unapređenje prodaje, odnosi sa javnošću, direktni marketing i internet

marketing. Svaki od elemenata promotivnog miksa ima svoje prednosti i mane. Oblik promocije koji postaje sve zastupljeniji je korišćenje interneta kao promotivnog sredstava. Ključna prednost ovog medija je u tome da male lokalne kompanije mogu da prošire svoje tržište uz relativno niske troškove preko socijalnih mreža i internet pretraživača.

Distribucija - četvrti element marketing miksa, distribucija, predstavlja skup neophodnih aktivnosti potrebnih kako bi proizvod pronašao put do pravog kupca u pravo vreme. Aspekti distribucije tiču se onih odluka koje se odnose na distribucione kanale koji će biti korišćeni i njihov menadžment, lokaciju prodajnih objekata, metode transporta, i nivo zaliha koji treba održavati. Cilj je da se omogući da proizvodi i usluge budu dostupni u odgovarajućoj meri, u pravo vreme i na pravom mestu. Distribucioni kanali sastoje se od organizacija kao što su maloprodavci ili veleprodavci preko kojih roba pronalazi svoj put do kupaca. Proizvođači bi trebalo pravilno da uspostave odnose sa ovim organizacijama jer one možda predstavljaju jedini ekonomičan pristup tržištu.



Slika 1. Glavna četiri elementa marketing miksa
Izvor: (Kotler, Marketing Management, 2014)

Efektivan marketing miks je sastavljen od četiri glavne karakteristike. Najpre, miks mora biti dizajniran tako da zadovoljava potrebe ciljne grupe kupaca. Drugo, on mora doprineti stvaranju konkurentske prednosti, a to je jasna prednost nad konkurencijom u onim aspektima performansi koje su bitne za kupce. Treće, marketing mora da se prilagodi resursima koji stoje na raspolaganju kompaniji. Upotreba određenih medija, na primer televizije zahteva prelaženje minimalnog praga investicije. U Velikoj Britaniji važi opšte načelo da je bar 1 milion funti godišnje potrebno kako bi se ostvario uticaj putem nacionalne

propagandne kampanje. Odatle sledi da oni brendovi koji ne mogu da priušte toliki budžet za promociju moraju da koriste druge jeftinije medije da bi privukli i zadržali kupce. Efektivni marketing miks mora biti dobro uklopljen, tako da ima konzistentnu temu. (Jobber & Fahy, 2006)

U proteklih nekoliko godina marketing miks u pogledu ***4P*** (product, price, promotion and place) je dosta kritikovan. U uslužnim firmama kao što su saloni lepote, kozmetičar je ključni deo same usluge dok je ambijent i dekor nekog restorana važan aspekt uživanja u njemu. Marketari usluga se zalažu za proširenje marketing miksa sa dodatna ***3P*** kao aspekte usluga, u koje bi spadali:

- Ljudi (people)
- Proces (process)
- Fizičku sredinu (physical evidence)

Kakav god okvir koristili, bitno je da se ne zanemare oblasti donošenja odluka koje su od ključne važnosti za efektivni marketing.



Slika 2. Obeležje efektivnog marketing miksa
Izvor: (Jobber & Fahy, 2006)

2.2.2 Odnos sa kupcima

Prva tri koraka u marketing procesu su razumevanje tržišta, želja i potreba kupca, kreiranje marketing strategije i stvaranje integrisanog marketing programa. Svi oni vode do četvrtog i najbitnijeg koraka koji predstavlja održavanje i stvaranje profitabilnih odnosa sa kupcima.

Menadžment odnosa sa kupcima, verovatno predstavlja najbitniji koncept modernog marketinga. Po definiciji menadžment odnosa sa kupcima uključuje upravljanje detaljnim informacijama o individualnim kupcima i održavanje odnosa radi povećanja lojalnosti.

Za većinu marketara, odnos sa kupcima bi se definisao kao proces izgradnje i održavanja profitabilnog odnosa, davanjem superiorne vrednosti i zadovoljstva baveći se svim aspektima sticanja, čuvanja i održavanja odnosa sa kupcima. Zadovoljni kupac će biti i lojalan kupac. Zadovoljstvo kupca zavisi od performansi proizvoda u skladu sa njegovim očekivanjima, odnosom cene i kvaliteta.

2.3 Primena marketing menadžmenta na primeru kompanije "Samsung Electronics"

"Samsung Electronics" je južnokorejska multinacionalna kompanija koja predstavlja jednu od vodećih svetskih kompanija za proizvodnju elektronike i informacione tehnologije sa sedištem u glavnom gradu Seul-u. Ona predstavlja vodeći ogranak Samsung grupacije, sa proizvodnim objektima i prodajnom mrežom u zemljama širom sveta, Samsung Electornics prema statistici iz 2014. godine ima približno oko 326.000 zaposlenih.

Kompanija je 2009. godine zauzela poziciju najvećeg svetskog IT proizvođača, potisnuvši prethodnog lidera na tom polju kompaniju Hewlett-Packard. Samsungov prihod u oblastima LCD i LED ekrana i memorijskih čipova je broj jedan u svetu. Samsung takođe ima dominantnu tržišnu poziciju u segmentu televizora. Od 2006. godine kompanija se nalazi u samom vrhu po pitanju prodatih televizora, što se može i u daljoj budućnosti očekivati. (Samsung Business Overview , 2006)

Od svog početka, kada je bila malo preduzeće za izvoz u gradu Tegu u Koreji, kompanija Samsung je porasla i postala jedna od vodećih svetskih kompanija za elektroniku, specijalizujući se za digitalne uređaje i multimedije, poluprovodnike, memoriju i integraciju sistema. Danas su inovativni proizvodi i procesi visokog kvaliteta kompanije Samsung svetski priznati.

Digitalno doba je donelo revolucionarnu promenu i mogućnost za globalno poslovanje, a kompanija Samsung je na to odgovorila naprednim tehnologijama, konkurentnim proizvodima i stalnom inovacijom. U kompaniji Samsung svaki izazov posmatraju kao priliku i veruju da su savršeno pozicionirani kao jedan od svetski priznatih lidera u industriji digitalne tehnologije.

Posvećenošću da budu najbolji u svetu stekli su najveći udeo na globalnom tržištu za svojih 13 proizvoda uključujući poluprovodnike, TFT-LCD tehnologiju, ekrane i CDMA mobilne telefone. Kompanija Samsung postiže istorijski napredak u istraživačkom radu i razvoju opšte linije poluprovodnika uključujući fleš memoriju i ne memorijski prilagođene poluprovodnike, DRAM i SRAM memoriju, takođe proizvode najbolje u klasi LCD ekrane, mobilne telefone, digitalne aparate i još mnogo toga.

2.3.1 Samsung grupa

Pored kompanije Samsung Electronics koja verovatno predstavlja najpoznatiji ogranak Samsung grupacije, možemo navesti i druge kao što su, Samsung Heavy Industries druga kompanija u svetu u oblasti brodogradnje po prihodima u 2010. godini, Samsung Engineering, Samsung C&T i Samsung Techwin, proizvođač oružanih tehnologija i optičke elektronike. Druge poznate filijale su Samsung Life Insurance koja predstavlja najveću kompaniju u svetu u oblasti životnog osiguranja, Samsung Everland operator odmarališta Everland, najstarijeg tematskog parka u Južnoj Koreji i Cheil Worldwide. Samsung Electronics predstavlja najveću filijalu u Koreji 2011. godine sa utvrđenim prilivom novca od 150 miliona dolara.

Samsung Electronics se sastoji od tri veća sektora (Samsung Electronic's Global Value Chain, 2012):

- Business to Business (B2B) sektor koji se bavi poluprovodnicima, drugim čipovima, LCD monitorima i ostalim komponentama;
- Digitalne medije i komunikacije (DM&C) predstavljaj sektor koji se definiše kao Business to Customer (B2C) i bavi se proizvodnjom telefona, kompjutera, televizije;

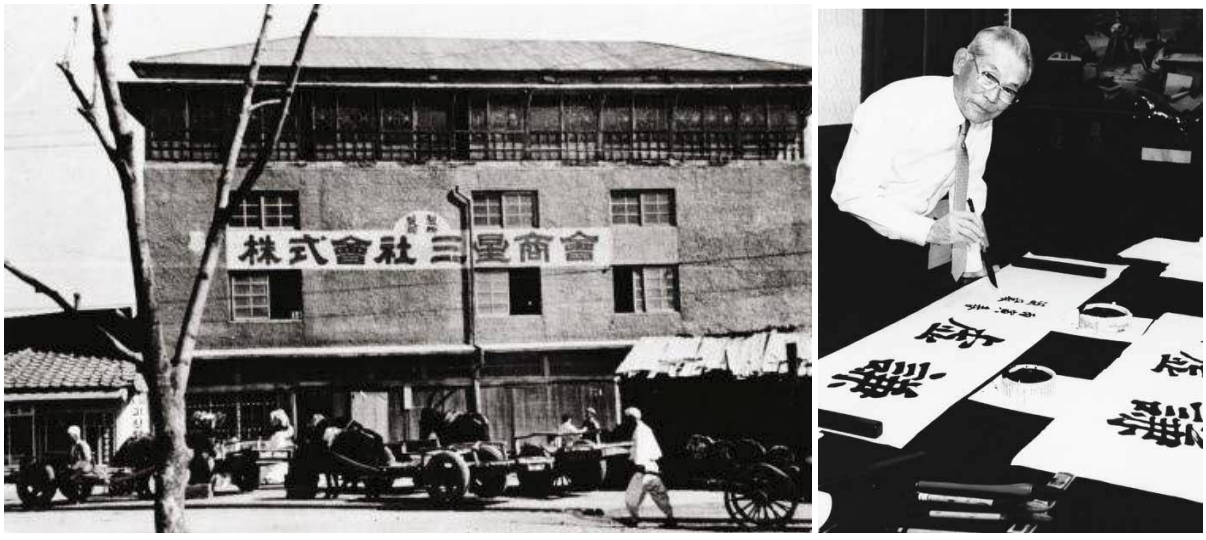
- Samsung institut tehnologije za napredna istraživanja (Samsung Advanced Institute of Technology - SAIT) je istraživački ogranak kompanije koji se u ovom trenutku bavi i novim poslovima.

Slika 3. Logotip kompanije Samsung
Izvor: Brands of the World/Samsung group, preuzeto 9. januara 2015.

2.3.1.1 Istorijat kompanije Samsung

U zadnjih nekoliko godina, Samsung kompanija koja proizvodi sve od mašina za sudove do pametnih telefona je postala jedna od najačih i najprepoznatljivijih imena u IT industriji. Može se reći čak da je Samsung rame uz rame sa kompanijama Apple, Facebook, Microsoft i Google kao jedna od najvažnijih tehnoloških kompanija današnjice. Više od 70 godina, Samsung je bio na čelu inovacija. Njihova otkrića, pronalasci i proizvodi su pomogli oblikovanju istorije digitalne revolucije.

Samsung je kompanija oformljena davne 1938. godine od strane Byung-Chull Lee-a u gradu Taegu, u Južnoj Koreji. Ona se prvo bavila transportom i izvozom sušene ribe i brašna u Kinu, dok je početkom pedesetih godina proširila svoje delatnosti na proizvodnju tekstila i životnog osiguranja. Samsung Electronics kompanija je osnovana 1969. godine, i prvi proizvodi nastali njenim radom bili su crno beli televizori. Prvi crno-beli televizor izašao je u prodaju 1970. godine. Nakon toga, Samsung je počeo da se bavi proizvodnjom frižidera, mikrotalasnih pećnica i veš mašina. (Samsung's History, 2014)



Slika 4. Izgled prve fabrike kompanije Samsung i njen osnivač Byung-Chull Lee
Izvor: www.google.com/Korea Times, preuzeto 17. decembra 2014.

Početkom osamdesetih godina kompanija počinje sa proizvodnjom televizora u boji, personalnih računara, kasetofona i video rekordera i proširuje se na Američko tržište. Početkom i sredinom devedesetih godina Samsung je započeo proizvodnju memorijskih kartica i hard diskova za upotrebu u personalnim računarima. Posle inicijalnih propusta, Samsung se u proizvodnju mobilnih telefona ozbiljno upustio tek krajem 1990-ih. Istovremeno, značajno je napredovao na polju proizvodnje televizora. Početkom 21. veka Samsung je proizveo prvi HD TV i Blu-Ray player. Danas je vodeći proizvođač ovih uređaja. Prvi pametni telefon sa Android operativnim sistemom, koji je kompanija Samsung izbacila nazvan je "Galaxy S" i on je predstavljen 2010. godine na svetskom kongresu mobilnih tehnologija. Trenutno ovaj model telefona ima šestu generaciju i smatra se jednim od najboljih pametnih telefona koji se danas mogu pronaći na tržištu.

2.3.2 Samsung Electronics

Samsung Electronics je u 2011. godini dostigla prodaju od 150 milijardi dolara (165 triliona korejskih vona), što predstavlja 7% više od zarade iz prethodne godine. Nagađanje investitora da će Samsung Electronics dostići tako velike razmere u poslovanju i disitribuciji na tržištu i da će ona postati lider u proizvodnji DRAM (Dynamic Random Access Memory) čipova, LCD monitora i mobilne telefonije pokazala su se ispravnim i isplatila se.

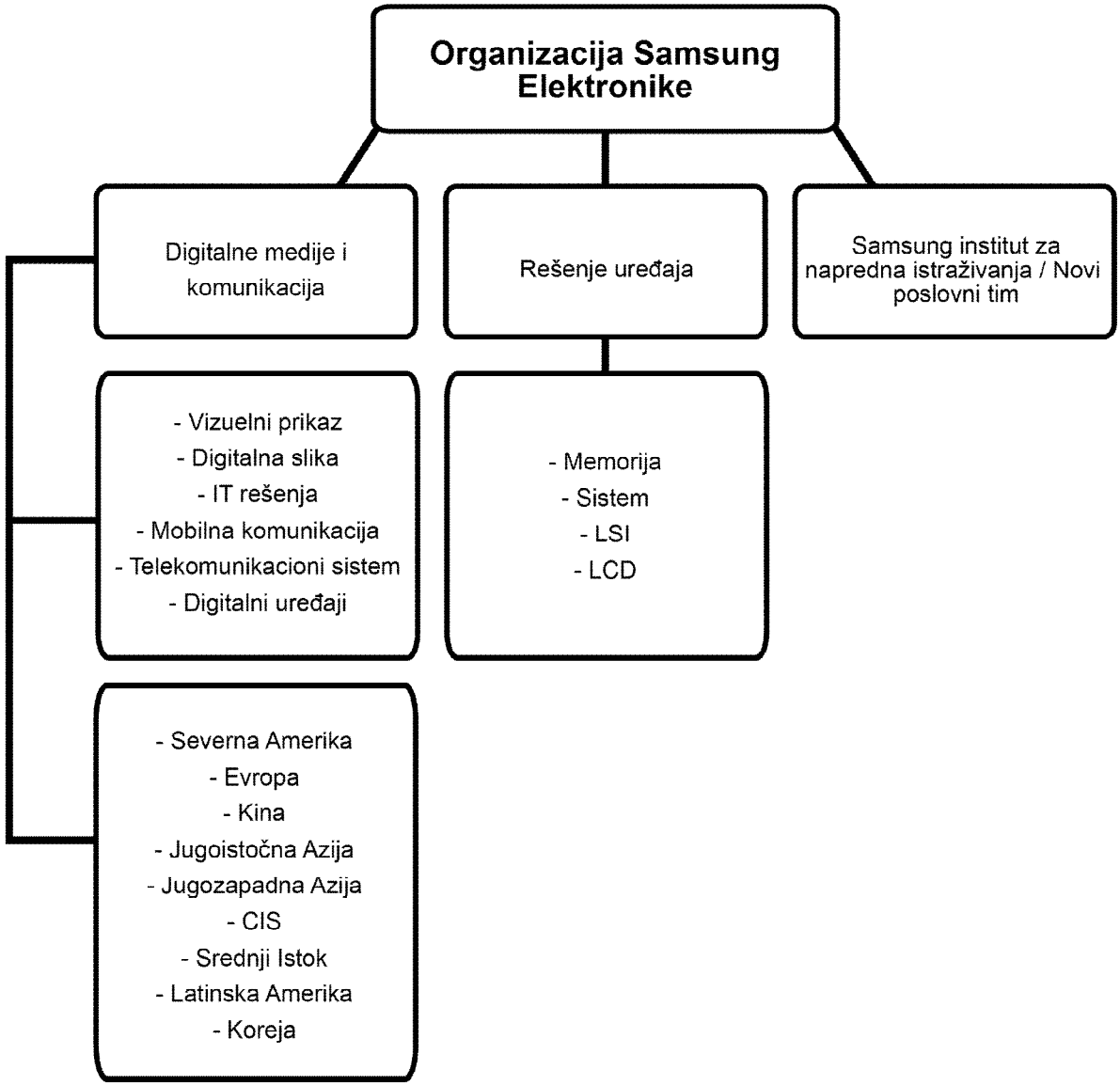
U budućnosti Samsung grupa namerava još više da se proširi u svetu, investirajući preko 20 milijardi dolara u pet polja koja su novina za ovu kompaniju:

- proizvodnja solarnih panela
- energetski efikasne svetleće diode (LED)
- medicinska pomagala
- biotehnološki lekovi
- baterije za kola na električni pogon

Iako se ove industrije naizgled razlikuju, strategija Samsunga je zasnovana na ubeđenju da sve one imaju dve krucijalno značajno iste stvari a to je da sve one imaju tendenciju da se brzo šire na tržištu, zahvaljujući trendu zaštite okoline i propisanih pravila za potrošnju energije (solarna energija, LED diode i električna kola) ili da su jako tražene (medicinska pomagala i lekovi). Takođe, one mogu beneficirati i sa malim ulaganjem kapitala koji će omogućiti veliki napredak sa niskim cenama proizvodnje. Do 2020. godine, Samsung predviđa da će imati prodaju od 50 milijardi dolara u ovim novim poljima i da će ukupna godišnja zarada kompanije iznositi 400 milijardi dolara (Global Value Chain Analysis on Samsung Electronics 2012).

Struktura menadžmenta po proizvodima i regionima

Makro organizacija Samsunga podeljena je na tri glavne grupe, dve poslovne divizije, DMC (digitalne medije i komunikacioni poslovi) i Rešenja uređaja (uglavnom memorija ali takođe i LCD i druge komponente) i treća SAIT (Samsung Institut za napredna istraživanja / Novi poslovni tim). Dalje se ove makro grupe dele u devet individualnih proizvodnih podgrupa.



Slika 5. Makro organizacija Samsung elektronike
Izvor: Samsung Electronic's Sustainability Report 2011, Global Value Chain Analysis on Samsung Electronics preuzeto 10. januara 2015.

Samsung van granica Koreje

Samsung se brzo širi van granica Koreje, i svakog meseca povećava se njegova manufaktura, prodaja i obim poslovanja ove kompanije, povećavajući sektor za Istraživanja i razvoj (Research & Development). Povećana proizvodnja i potražnja mobilne telefonije je u prekookeanskim državama kao i u Vijetnamu i u Kini. Smatra se da će Kina biti vodeća država za proizvodnju komponenata za produkte Samsunga, te je u te svrhe u njoj izgrađeno preko 30 filijala. Samsung je proširio proizvodnju u dve prekookeanske države i to London Stock Market i Luxemburg Stock Exchange.

2.3.3 Marketing mix kompanije Samsung Electronic's

2.3.3.1 Proizvod kao deo marketing miksa kompanije Samsung

Samsung Electronics, kao jedna od vodećih kompanija u svetu u oblasti informacionih tehnologija, se može pohvaliti raznovrsnim miksom proizvoda. Neki od proizvoda kompanije Samsung Electronics su:

1. Tablet kompjuteri
2. Mobilni telefoni
3. Pametni telefoni
4. Televizori - LED, LCD, Plasma, Smart, HDTV, 3D TV itd.
5. Fotoaparati
6. Kamere
7. Frižideri
8. Klima uređaji
9. Veš mašine
10. Mikrotalasne pećnice
11. IT - Laptopovi, štampači, itd.

Raznovrsnost televizora koje nudi kompanija Samsung osigurava korak sa konkurencijom na potrošačkom elektronskom tržištu. Njihove ponude proizvoda odgovaraju širokom polju potrošača, od onih koji potražuju osnovne funkcije televizora do onih potencijalnih klijenata koji žele nešto naprednije velike 3D LCD televizore sa interaktivnim funkcijama (Katzmaier, 2011). Doslednost u visokim performansama i stilizovanom dizajnu svojih proizvoda, kompanija Samsung je osigurala prepoznatljivost svog brenda i poverenje klijenta.

Na tržištu su „poslednje generacije“ televizora, koji mogu da emituju sliku u obliku 3D tehnologije, osetljivi su na dodir, i spadaju u vrstu pametnih televizora. Zatim tu su i mobilni telefoni, Samsung Galaxy S5 kao jedan od najprodavanijih telefona u 2014. godini. Računari, notebook računari i lap top računari beleže rekordne prodaje prethodnih godina.

Korist Samsunga u smislu njegovih proizvoda je u tome da postoji poverenje prema svim njegovim proizvodima zbog načina na koji su se pokazali prethodnih nekoliko godina. Problemi koje su imali sa proizvodima su zanemarljivi. Sa njihovim pametnim telefonima, Samsung je postao statusni simbol svojim kupcima. U isto vreme Samsung je poznat po svojim uslugama i ljudi znaju da oni nude brzu uslugu za bilo koji od svojih proizvoda. Zbog toga u marketing miksu kompanije Samsung, proizvodni portfolio je jedan od najačih osnova te kompanije.

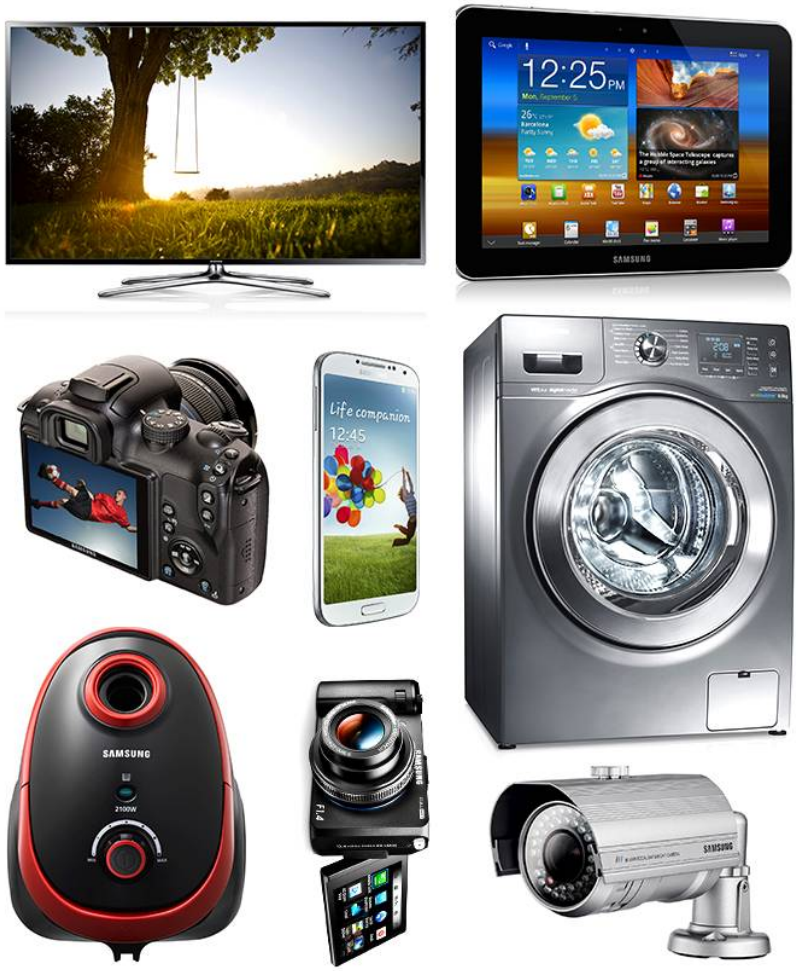
Samsung nudi i najraznovrsniji miks proizvoda na 3D tržištu, sa ponudom LED, LCD, 4K UHD, OLED i Plasma 3D televizora. Samsungov investicioni proizvod na 3D tržištu je LED 9000 serija. (Samsung Group, 2015)

Karakteristike - Klasa 55" ili 46" LED backlight ekrana, najtanji dostupan televizor, tehnološki najnapredniji daljinski upravljač, na koga možete streamovati uživo televiziju sa glavnog ekrana ukoliko izađete iz sobe i ceo sadržaj će se direktno prebaciti na LCD ekran na vašem daljinskom upravljaču.

Prednosti - u kupovini Samsung 3D televizora za potrošača je u tome što znaju da su kupili najnapredniji i tehnološki najrazvijeniji televizor na 3D tržištu. Daljinski upravljač je jedini svoje vrste, i on nudi potrošaču jedinstvenu prednost u odnosu na bilo koji

konkurentski aparat. Samsungova 9000 serija je jedan od najtanjih televizora ikada proizvedenih._Samsung u ponudi ima najbolje 3D pakete, koji se sastoje od 3D početnog kompleta, 3D kućnog bioskopa, 3D BlueRay plejer, kao i najkavalitetnije 3D televizore.

Beneficije - pored ostalih beneficija ovakvog proizvoda, zadovoljstvo kupca zbog kvaliteta proizvoda će biti nedostižna konkurentima. Zato što Samsung pravi jako raznolik miks proizvoda, on može da ispuni sve zahteve 3D potrošača sa proizvodima koje nudi, na veoma konkurentnom nivou.



Slika 6. Proizvodi kompanije Samsung Electronic's
Izvor: www.google.com, preuzeto 18. januar 2015.

Kako bi kompanija Samsung Electronic's opravdala poverenje svojih potrošača i reputaciju njihovog brenda, potrebno je da nastavi sa daljom inovacijom i proizvodnjom kvalitetnih i dobro dizajniranih proizvoda, kako bi i dalje parirala i predstavljala ozbiljnu konkurenciju drugim kompanijama kao što su kompanija Apple na tržištu mobilnih telefona, i kompanija LG na tržištu televizora. Sa druge strane kompanija Samsung Electronic's odvaja ogromne količine stredstava u sektor za istraživanje i razvoj što im donosi daleko veći broj registrovanih patenata i inovacija u toku zadnjih nekoliko godina u odnosu na konkurenciju. Zbog toga je jako bitno da kao kompanija pronađu najbolji način predstavljanja prednosti inovacija svojih proizvoda kao i beneficija koje one donose, čime ponekad ostvaruju i status pionira na nekim tržištima kao što je u pitanju bilo tržište 3D televizora.

2.3.3.2 Cena kao deo marketing miksa kompanije Samsung

Strategije cena zavise od većeg broja bitnih faktora. Uprkos opštem verovanju, najniže cene nisu najatraktivnije među potrošačima, kako su zahtevi tržišta uopšteno postali sofisticiraniji i potrošači su postali svesni koncepta odnosa cene i kvaliteta (Ba & Pavlou, 2002). Kao takvi klijenti su spremni da plate i najvišu cenu ukoliko su sigurni i veruju da će dobiti proizvod visokog kvaliteta. Po pitanju svojih televizora, kompanija Samsung se vodi strategijom konkurentne vrednosti, posvetivši vreme upoređivanju cena svojih televizora sa televizorima svojih najvećih konkurenata na tom tržištu kao što su kompanije LG i Sony (Woollaston, 2013). Cena njihovih televizora reflektuje kvalitet koji potrošači mogu očekivati od proizvoda.

Zbog svog prisustva među različitim proizvodnim kategorijama, Samsung koristi različite cenovne strategije (Bhasin, 2014).

- ***Strategija pojačane vrednosti proizvoda -*** Samsungovi pametni telefoni su među najboljima na tržištu i predstavljaju tržišne lidere kada su u pitanju karakteristike proizvoda i "USP" (unique selling proposition - jedinstvena prodajna ponuda) po kojoj se samsungovi proizvodi razlikuju od konkurencije. Nedavno izbačeni Samsung Galaxy S5 je još jedan učesnik tržišta koji je zapao za oko potrošačima. Zbog toga Samsung koristi "Strategiju pojačane vrednosti" za takav proizvod kako bi pokušao da izvuče visoku početnu vrednost dok ga konkurentski proizvodi ne sustignu. Kako proizvod zastari ili konkurentska kompanija izbaci sličan proizvod, Samsung odmah spusti cenu tog proizvoda.

- ***Strategija konkurentne vrednosti -*** Za proizvode pored pametnih telefona, Samsung koristi konkurentnu vrednost. Televizori, klima uređaji, frižideri, i svi drugi proizvodi imaju konkurente kao što su Panasonic ili LG. Samsung je poznat kao jak i kvalitetan brend ali nije veći od LG brenda kada su u pitanju kućni aparati. Slično je i sa veš mašinama - Whirlpool, kao i sa fotoaparatima - Cannon. Zbog toga u raznim kategorijama, Samsung drži konkurentnu vrednost kako bi pobedio konkurenciju.

- Samsung kao brend retko koristi strategiju ***penetracione vrednosti*** zato što se ne pojavljuje kasno na tržištu. I zbog toga ne pravi potrebu za spuštanjem cena svojih proizvoda pri probijanju na već postojeće tržište.

2.3.3.3 Distribucija kao deo marketing miksa kompanije Samsung

Samsung je prisutan kroz razne kanale na tržištu. Funkcioniše kroz kanale marketing koncepta u kome se nalaze tri segmenta:

- *maloprodaja*
- *prodaja i prodavci*
- *distributeri*.

Temeljnim istraživanjem tržišta kompanija Samsung Electronics je plasirala svoje proizvode na najboljim maloprodajnim lokacijama u svakoj od zemalja u kojima posluju. Kao primer možemo uzeti "John Lewis", "Tesco" ili "Argos" prodavnice širom Velike Britanije, koji predstavljaju neke od najpoznatijih i najboljih britanskih maloprodajnih lanaca. Istovremeno, Samsung posluje preko prodajnih salona i velikog broja partnerskih kompanija iz raznih industrijskih grana, koje izlažu samsungove televizore u svojim centralama kako bi povećali

tržišno prisustvo samsungovog brenda (Kershaw, 2012). Sveukupan plasman njihovih proizvoda na svim maloprodajnim lokacijama osigurava da samsungov brend zadrži lidersku poziciju na tržištu.

Prodaja i prodavci rukuju ključnim nalozima kompanije Samsung i uključeni su u korporativne prodaje. Ovi prodavci mogu takođe i otvoriti ekskluzivne Samsungove prodajne salone.

Distribuciona mreža je najzanimljivija kada je Samsung u pitanju. U nekoliko gradova, kompanija ima po samo jednog distributera putem koga plasira svoje proizvode širom te teritorije. Na primer u gradu Mumbai, Samsung ima samo jednog distributera putem koga plasira sve svoje proizvode. Ovaj distributer ima ogromnu investiciju u kompaniji Samsung, i distributer i kompanija, idu ruku uz ruku radi prodaje samsungovih proizvoda. Zbog toga svi materijali kompanije Samsung će biti prodati jedinom distributeru koji će zauzvrat proizvode prodati dalje maloprodavcima.

2.3.3.4 Promocija kao deo marketing miksa kompanije Samsung

Kompanija Samsung koristi različite oblike promocije. Samsung kao kompanija, veruje u privlačenje potencijalnih kupaca putem reklama ali u isto vreme koristi jake taktike da plasira proizvode do krajnjih potrošača putem promovisanja prodaje. Zbog toga, sa jedne strane Samsung koristi razna marketinška sredstva tokom godine, velike reklamne kampanje i sponzorstva, javna lica, dok sa druge strane daje veliki broj ponuda i popusta svojim prodajnim partnerima kako bi ih motivisali da prodaju Samsungove proizvode pre konkurentskih.

Samsung često koristi promotivnu cenovnu taktiku u cilju održavanja konkurentske prednosti nad drugim liderima u industriji. Specifično dizajnirani popusti da privuku potrašače, kao oni dostupni u "John Lewis" online prodavnicama, sa besplatnom dostavom i petogodišnjom garancijom i dodatnom negom za sve samsungove televizore, ovakve promocije su naročito dostupne oko novogodišnjih i božićnih praznika kako bi privukli kupce u trenutku kada njihov raspoloživi dohodak služi sa kupovinu velikodušnih poklona uključujući i nove televizore i druge aparate za kuću (Moore, 2011). Kada je kompanija Samsung je lansirala novu generaciju 3D televizora 2011. godine, nudili su dva besplatna kompleta 3D naočara uz kupovinu izabranog televizora, atraktivna ponuda za potencijalne kupce, posebno zato što ni Panasonic ni LG 3D televizori nisu imali koristi od te ponude. (Katzmaier, 2011).

Primer promocije novog Samsung 3D televizora u Amsterdamu

Kako su televizori postajali sve tanji i veći, sledeća velika inovacija u kućnom gledanju televizije je bio 3D televizor. Konkurencija u ovoj kategoriji je surova i sa tehnologijama koje se razvijaju neverovatnim brzinama, jako je bitno za brend da na pravi način zaokupi pažnju potrošača.

Samsung je jedan od pionira kada su u pitanju 3D televizori, i prvi proizvođač čiji su se proizvodi našli na tržištu. Iako je 3D sadržaj za sada ograničen samo na filmove koji su pušteni na Blu-Ray 3D, nekoliko TV kuća već radi na pripremi 3D sadržaja velikih razmera, i polako dolazi do usvajanja nove tehnologije za emitovanje programa.

Kako bi lansirali svoj novi 3D proizvod u Holandiji, Samsung je uveo 3D projektor velikih razmera na čuvenoj "Beurs von Berlage" zgradi u Amsterdamu. Zgrada Beurs von Berlage je sagrađena 1900-tih i najavila novu eru moderne arhitekture, što je činilo i prikladnom lokacijom za uvođenje nove ere 3D tehnologije. Deo javnosti koji se našao ispred zrade mogao je da vidi novu dimenziju ove istorijske zgrade, kao spektakularni 3D prikaz koji prikazuje alternativnu istoriju lokacije koja se besprekorno pomešala sa postojećom

arhitekturom. Posetioci izložbenog prostora su takođe mogli da pogledaju 3D televizor u akciji i ostvare mogućnost da osvoje jedan od proizvoda u toku 3 dana tog događaja. (Cream Global, 2011)

Omogućeno je i korisnicima aplikacije Foursquare da se lociraju na Samsungovom 3D skupu kod Beurs van Berlage zgrade u Amsterdamu. Tim potezom bi svi korisnici ove aplikacije koji su se locirali na pomenutom mestu ušli u dodatno nagradno takmičenje kako bi mogli da osvoje 3D Televizor.



Slika 7. Beurs van Berlage zgrada u Amsterdamu
Izvor: Cream Global, preuzeto 10. januar 2015.

Spoljašnja 3D fantazija u Amsterdamu je privukla veliku pažnju medija i društvenih mreža. Više od 2000 internet stranica i blogova (eg Cream, MSN, Adage, Independent, NotCot) iz 120 zemalja je pisalo o ovom događaju, čime su došli do 50 miliona ljudi i potencijalnih kupaca širom sveta. Istraživanjem od strane MeMo2 potvrđeno je da je oko 18% Holandskog stanovništva pročitalo ili videlo nešto u vezi Samsungove 3D projekcije. To se odnosi na oko 2 miliona ljudi, u poređenju sa 1000 gledalaca koji su prisustvovali događaju. Što se tiče prodaje, u Holandiji Samsung-ovo tržište LCD i LED televizora se povećalo za oko 25% i 30% (Cream Global, 2011).

Kampanja je bila u užem krugu na Festivalu za medijske nagrade 2011. godine u "Best Event/Activation" kategoriji.

Primer promocije novog Galaxy S4 pametnog telefona na tržište

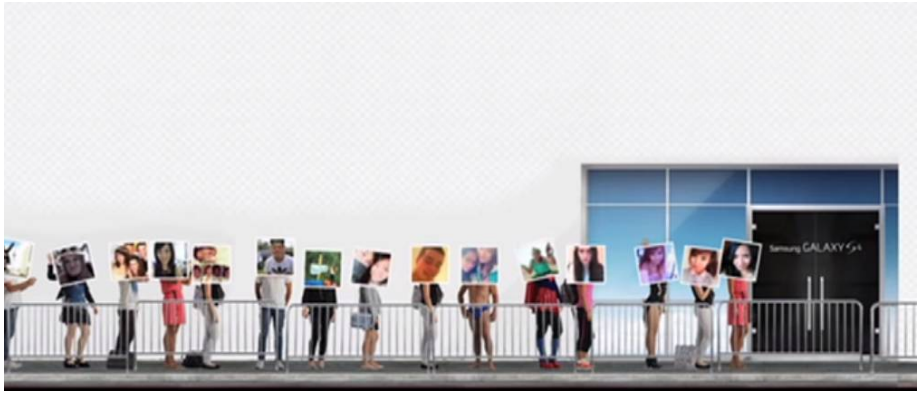
Pre nego što je kompanija Samsung izbacila svoju novu verziju pametnog Galaxy S4 telefona, na tržištu se pojavio iPhone 4S koji je bio dosta iskritikovan i nije ispunio tržišna očekivanja kada je njegova tražnja u pitanju. Kompanija Samsung imala je realan rizik od slične situacije koja bi mogla da zadesi i njihov proizvod. Prihvatajući rizik kompanija nije govorila o novim i uzbudljivim karakteristikama svog pametnog telefona već ih je držala skrivene i "pod ključem" do neposrednog dolaska na tržište.



Slika 8. Predstavljanje Samsung Galaxy S4 pametnog telefona
Izvor: www.google.com, preuzeto 10. januar 2015.

Strategija kompanije je bila da karakteristike novog Galaxy S4 pametnog telefona pretvori u društvenu valutu. Ideja je bila da se mobilišu fanovi i pomoću njih predstavi novi proizvod. Kako bi dobili pristup nekom od prvih Galaxy S4 telefona u svetu, fanovi su morali da učestvuju u promociji preko svojih Facebook i Twitter naloga.

Menadžeri kompanije Samsung su hteli da na inovativan način predstave novu generaciju svoje zlatne i najuspešnije serije galaxy telefona. Kompanija Samsung je osmislila odličan način promocije i realizovala ideju kreiranja virtualnog onlajn reda u kome je jedini način da napredujete ka početku reda i budete među prvima na svetu koji su kupili najnoviju verziju samsungovog Galaxy pametnog telefona, jeste da prosledite informacije o telefonu i njegovim funkcijama preko društvene mreže facebook. Kako bi ovu ideju približili ljudima postavljen je veliki red ekrana ispred radnje u kome su se avatari pomerali, pokrivali noću se ćebetom i koristili kišobrane ako je padala kiša.



Slika 9. Virtualni red kompanije Samsung Electronic's
Izvor: www.google.com, preuzeto 10. januar 2015.

Rezultat ovakave promocije kompanije Samsung, je u tome da je za samo 12 dana, virtualnom online redu pristupilo preko 12.000 ljudi, koji su zajedno ispričali i prosledili oko 85.000 informacija o novom Samsung GALAXY S4 telefonu i time ostvarili organic reach od preko 15 miliona klikova na pomenutoj društvenoj mreži (Cream Global, 2011).

2.3.4 Marketing ciljevi kompanije Samsung Electronic's

1. **Ulazak na tržište 3D video igara preko partnerstva sa kompanijom Microsoft**
   Kako bi kapitalizovali i iskoristili sve veći rast tržišta video igara, Samsung namerava da uđe u partnerstvo sa kompanijom Microsoft kako bi razvili zajednički virtualni igrani proizvod. Ukratko, ideja je da se iskoristi nekoliko 3D TV tehnologija sa jednom od dominantnih video konzola kao što je na primer XBOX 360. Do 2020. godine nameravaju da izbace virtualnu 3D igricu.

2. **Lansirati sveobuhvatnu reklamnu kampanju fokusiranu na Samsungovu konkurentnu prednost u 3D tehnologiji**
   Reklamna kampanja fokusirana na konkurentne prednosti u tehnološkom smislu bi bila efektivna u prodaji 3D televizora na rastućem tržištu. Samsung je želeo da predstavi sebe kao pionira ove tehnologije, i da samim tim ima najrazvijeniji proizvod na tržištu. Njihov cilj je bio da povećaju prodaju za 5% u šestomesečnom periodu od početka kampanje.

3. **Održavati tržišnu dominaciju kroz eru "Naočara" i pripremiti tržište za 3D televizor za koji neće biti potrebne naočare**
   Kako su već zauzeli čvrsto mesto na 3D tržištu, hteli su i da održe svoju poziciju lidera 3D tehnologije upotrebom 3D naočara. Kako se tržište menja prema tehnolški razvijenijim televizorima koji ne bi zahtevali korišćenje specijalno napravljenih naočara, Samsung je pripremao tržište zarad svog novog proizvoda koji bi trebao da izađe početkom 2015. godine.

Kompanija Samsung Electronic's, kao jedan od pionira na tržištu 3D tehnologije, radi na razvijanju novih proizvoda radi proširenja tog tržišta i svog uticaja na istom. Kako bi kapitalizovali i iskoristili sve veći rast potražnje takvog tržišta, kompanija je počela da razvija proizvode kao što su 3D virtualna igra i 3D televizor koji ne bi zahtevao korišćenje specijalno

napravljenih naočara. Takvi proizvodi doneli bi kompaniji veliku konkurentnu prednost pošto sličnih proizvoda na tržištu ne bi bilo.

2.4 Opseg marketinga

Do sada smo bili usredsređeni na primenu marketinga u komercijalnom kontekstu, to jest, upotrebu marketinga od strane kompanija za prodaju proizvoda i usluga. Ali lako se može primetiti da su marketing koncept i drugi marketing alati i tehnike, prisutni i u mnogim drugim kontekstima. Na primer, mnoge političke partije su često izložene kritici zbog preterane upotrebe marketinga. One koriste u velikom broju marketing istraživanja da bi se upoznale sa stavovima glasača; kandidati koje predlažu na izborima, često su pažljivo odabrani, tako da se svide biračima. One takođe često koriste oglašavanje i odnose sa javnošću da bi upoznale javnost sa svojim stavovima. (Jobber & Fahy, 2006)

Primena marketinga se može pronaći i u mnogim drugim kontekstima. Obrazovne institucije se sve više rukovode tržištem pošto su demografske promene pooštrile nadmetanje za studente, na čiji izbor sve više utiče objavljivanje tabela zasnovanih na performansama. Univerziteti reaguju osmišljavanjem novih logotipa i rebrendiranjem, sprovođenjem promotivnih kampanja, i targetiranjem novih tržišta kao što su stariji studenti i studenti iz drugih zemalja širom sveta. Korišćenje marketinga poprima različite oblike u umetnosti i medijima. Često je ukazivano na to da mnogi mediji, kao npr. novine i televizijski kanali, bivaju preterano uprošćeni da bi zadovoljili ukus određenih segmenata tržišta i ostvarili maksimalne prihode.

Korišćenje marketinga se može naći u gotovo svim sferama života, uključujući religiju. Spektar mogućih primena marketinga izazvao je dosta rasprava među stručnjacima u oblasti marketinga o opsegu marketinga. Poseban izazov je bio da se pronađe osnovni koncept koji efektivno integriše i poslovni i neposlovni ili društveni marketing. Na primer, u početku je predložena ideja o transakciji, ali ne zahtevaju sve marketing aktivnosti transakciju ili prodaju. Kotler je onda predložio koncept razmene, ukazujući na to da se svaka razmena između dve strane može smatrati marketingom. (Kotler, 1972) Međutim, jasno je da je ovo takođe diskutabilno pošto mnoge razmene uključujući, na primer usluge članova porodice, nisu marketing aktivnosti. Za naše ciljeve suština marketinga je u konceptu kupca i potrebe da se razumeju njegove potrebe i da se na njih odgovori.

3. UPRAVLJANJE MARKETINGOM

Prema M. Milosavljeviću "Upravljanje marketingom je proces kojim se pokreću i usmeravaju marketing aktivnosti, u cilju zadovoljenja potreba građana kao potrošača, privrede i društva za proizvodima i uslugama uz ostvarivanje dobiti". (M. Milosavljević, 1995)

To je kontinualan proces koji se sastoji iz tri faze:

1) **Planiranje** - faza procesa upravljanja u kojoj se donose odluke o ciljevima, politikama, strategijama, programima i planovima marketing aktivnosti;
2) **Organizovanje** - faza procesa upravljanja u kojoj se stvara organizaciona struktura i organizuje neposredna aktivnost marketing fukncije;
3) **Kontrola** - faza u kojoj se meri ostvarivanje planskih odluka (ciljeva, politika, strategija, porgrama i planova) i efikasnost organizacije i preduzimanja korektivne akcije u organizaciji i funkcionisanju marketing funkcije preduzeća."

Mnogi autori smatraju da će kvalitet upravljanja marketingom u budućnosti biti presudan faktor uspešnosti jednog preduzeća.

Takvo mišljenje posebno zastupa i obrazlaže M. Wilson u knjizi "The Management of Marketing". Prema njemu "naglasak u poslednjoj deceniji bio je na analizi i unapređenju marketing taktika. Danas, problem sa kojim se susreću mnoge kompanije je: kako da se obezbedi da taktički elementi budu na pravi način integrisani u okviru kohezione strategije u odnosu na odgovarajuće ciljeve kompanije, i kako ta sinteza može biti na najbolji način planirana, organizovana i kontrolisana, naročito u svetu koji se brzo menja (Wilson, 1993). M. Wilson takođe ističe da je ranije okruženje bilo mirnije, a da su upravljačke aktivnosti marketinga u takvom okruženju bile usredsređene na: rentabilnost, dugoročno planiranje, nacionalno tržište uz eventualni izvoz na tradicionalna inostrana tržišta, promene cena jednom godišnje, ogranizovanje sistema distribucije i slično.

3.1 Upravljanje marketingom u odnosu na različita stanja tražnje

Jedan od zadataka upravljanja marketingom je da predvidi ponašanje potrošača i adekvatno na njega odreaguje. Prema Kotleru *"Upravljanje marketingom je upravljanje tražnjom"*(Kotler, Marketing Management - Millenium Edition, 2000). Globalno posmatrano, u marketing funkciji se kreira neka ideja i stvara zamisao o željenom nivou razmene sa ciljanim tržištem. Međutim, organizacije se u praksi susreću sa različitim situacijama tražnje. Često određeni faktori ograničavaju ili podstiču tražnju za određenim proizvodima ili pak potrošači, pod uticajem okruženja, različito reaguju na ponudu proizvoda. U zavisnosti od stanja tražnje potrebno je izgraditi različite upravljačke aktivnosti preduzeća, čisto marketinške ili pak u saradnji sa drugim poslovnim funkcijama, putem kojih će se delovati na tražnju, odnosno tržište."

U životnom ciklusu preduzeća možemo se sresti sa sledećim stanjima tražnje (Petrović, i drugi, 2011):

- Negativna tražnja
- Nema tražnje
- Latentna tražnja

- Tražnja u padu
- Neujednačena tražnja
- Puna tražnja
- Prekomerna tražnja
- Štetna tražnja

Negativna tražnja je situacija u kojoj je proizvod već lansiran na tržište a većina potencijalnih kupaca ne prihvata proizvod, odustaje ili odlaže kupovinu. Kupci se negativno odnose prema pojedinim zdravstvenim uslugama (na primer, zubarskim, preventivnim i slično). Zadatak upravljanja marketingom je da izvrši istraživanje, utvrde i analiziraju uzroci negativnog odnosa tržišta prema proizvodu.

Nema tražnje predstavlja situaciju u kojoj su ciljni kupci neobavešteni o postojanju proizvoda ili usluge na tržištu, i kada se za njih ne interesuju, i ne pokazuju potrebu. Na primer, nezainteresovanost korisnika za programe pojedinih turističkih usluga, potrošača za nove metode i tehnike primene agrotehničkih mera u poljoprivrednoj proizvodnji itd. Zadatak upravljanja marketingom je da se analiziraju stavovi potrošača i vrednosni sadržaji ponude, i dobrom promocijom informiše kupac da će kupovinom proizvoda ili usluge efikasnije zadovoljiti potrebu nego što je do sada to činio.

Latentna tražnja predstavlja oblik tražnje kada potrošači osećaju potrebu, ali je ne mogu zadovoljiti postojećim, raspoloživim proizvodima. U ovom slučaju, zadatak marketing menadžera jeste da dobro upozna veličinu potencijalnog tržišta, kao i prirodu i karakter potreba potrošača. Nakon toga, neophodno je kreirati takve proizvode i usluge koje će odgovoriti identifikovanim potrebama. (Stanković, 2011)

Tražnja u padu predstavlja čestu pojavu na tržištu koja se pojavljuje u određenoj fazi životnog veka svakog proizvoda. Razlozi mogu biti različiti (pojava falsifikata, supstituta, loš kvalitet, pad kupovne moći kupaca i drugo). U fazi opadanja, životnog veka proizvoda, dolazi i do pada prodaje i profita. Zadatak marketinga je da prati i analizira tražnju i vrlo brzo reaguje na prve pokazatelje pada tražnje, kako putem promotivnih aktivnosti, tako i putem modifikovanja proizvoda.

Neujednačena tražnja javlja se u slučajevima kada tražnja varira u zavisnosti od sezone, inflatornih kretanja privrede itd. Primer su delatnosti u oblasti: turizma, ugostiteljstva, avio-saobraćaja, modne konfekcije, poljoprivrede, građevinarstva. Zadatak marketinga je da se razvijanjem dopunskih sadržaja obogati asortiman ponude proizvoda i usluga, imajući u vidu troškove koji će nastati, dobit koja će se ostvariti i veličinu tržišta koja će sve osvojiti.

Puna tražnja opisuje situaciju kada organizacija ima relativno stabilno tržište i tražnju za proizvodima. Zadatak marketinga je da se budno prati stanje na tržištu i prisustvo konkurencije i uloži dosta marketinških napora, znanja i veštine kako bi se stanje zadržalo.

Prekomerna tražnja postoji kada raspoloživi kapaciteti proizvodnje ne mogu da odgovore na apsorcionu moć tržišta. Zadatak marketinga je da se marketinškim aktivnostima na prvom mestu promocijskim, utiče na smanjenje ili odlaganje tražnje i racionalno korišćenje proizvoda, odnosno utiče na umereniju potrošnju.

Štetna tražnja se vezuje za plasman onih proizvoda koji ugrožavaju ljudsko zdravlje (alkohol, duvan, oružje). Zadatak marketinga je da se odgovarajućim promotivnim aktivnostima i demonstracijama štetnost upotrebe proizvoda ukaže na opasnost konzumacije i korišćenje takvih proizvoda.

Proces upravljanja marketing aktivnostima je stalan proces koji predstavlja uspostavljanje balansa između mogućnosti preduzeća i potreba građana kao potrošača, privrede i društva.

Kao što smo napomenuli tražnja na tržištu se može različito manifestovati, u tom kontekstu, na preduzeću je da pronađe uravnotežen program marketing aktivnosti, koji zavisi od mogućnosti preduzeća, ali i od tražnje na tržištu kako bi odgovorili na pravi način i ostvarili ciljeve preduzeća. Zadatak marketinga je da oblikuje tražnju sa kojom se suočava preduzeće, tj. da uskladi tražnju sa svojim mogućnostima.

3.2 Planiranje marketinga

Planiranje marketinga predstavlja prvu fazu procesa upravljanja marketingom i sastavni je deo ukupnog procesa planiranja u preduzeću. Planiranjem se marketing aktivnosti preduzeća prilagođavaju promenama u okruženju, odnosno potrebama i zahtevima tržišta.

"Planiranje marketinga predstavlja kontinuelan proces analize opšteg i organizacionog okruženja, definisanje vizije, misije i ciljeva, politike i strategije marketinga sa kvantitativnog i kvalitativnog aspekta i kontinuiranja kontrola ostvarenih efekata." (V. Filipović, 2009)

Plan se može podeliti na tri dimenzije kvalitativnu, kvantitativnu i vremensku dimenziju (Petrović, i drugi, 2011):

1. **Kvalitativna dimenzija** obuhvata definisanje vizije, misije, ciljeva, strategije, politike, analizu eksternog i internog okruženja, kao i izbor strategije i taktiku njenog sprovođenja u programe i planove. Planirani ciljevi i zadaci konkretizuju se u planu marketinga.
2. **Kvantitativna dimenzija** se odnosi na predmetni i vremenski aspekt planiranja, kao i na globalne pokazatelje ciljeva, politike i strategije marketinga
3. **Vremenska dimenzija** predstavlja definisanje kvalitativnih i kvantitativnih aspekata plana za određeno vreme. Vremenska dimenzija plana se vezuje za kratkoročni, srednjoročni i dugoročni period. Kratkoročni plan obuhvata period do jedne godine, srednjoročni plan od dve do pet godina, a dugoročni od šest do 15 godina. Utvrđivanje vremenske dimenzije plana ima značaja zbog izbora ciljeva rasta i razvoja, politike i strategije preduzeća:

a) ***Kratkoročno planiranje*** je osnova za akcije koje treba preduzeti u marketingu u periodu od jedne godine. Izrada se omogućava sagledavanjem i analizom položaja preduzeća na tržištu (u odnosu na konkurenciju) i jakih i slabih strana organizacije, definisanjem godišnjih ciljeva, politike, strategije i programa marketinga po pojedinim predmetima, odnosno marketing aktivnostima.

Kratkoročni plan marketinga sastoji se od planova pojedinih područja aktivnosti marketinga. To su: plan prodaje, plan promocije, plan istraživanja tržišta, plan uvođenja novih proizvoda, plan prodajnih cena, plan troškova marketinga, plan distribucije i postprodajnih usluga.

b) ***Srednjoročno planiranje*** po sadržaju je isto kao i kratkoročno, s tim što je težište na planiranju rasta. Sa aspekta marketinga, rast se može planirati kao: rast postojećih linija proizvoda, rast na bazi novih proizvoda, rast na osnovu integracija ili kombinacija navedenih metoda. Sastoji se iz dve faze: preliminarne i konačne. Preliminarni srednjoročni planovi predstavljaju početne planove marketinga svih organizacionih delova i područja marketinga. Po izvršenom usaglašavanju, na različitim nivoima upravljanja i rukovođenja

usvajaju se konačni planovi. Konačni plan sastoji se od metoda rasta za srednjoročni period i pojedinačnih planova, istraživanja marketinga, proizvoda, prodaje, promocije, distribucije, cena i troškova

c) ***Dugoročno planiranje*** ima za cilj sagledavanje dugoročne vizije položaja organizacije i promena u okruženju. Ovaj oblik planiranja bazira se na pretpostavkama razvoja okruženja, ciljeva, politike i strategije. iz kojih proizilaze dugoročni programi i planovi razvoja. Dugoročno planiranje obezbeđuje globalne predstave o razvoju tržišta, kupaca, konkurencije, tehnologije, novih instrumenata komunikacije i drugih faktora koji imaju uticaj na poslovanje organizacije.

Planiranje marketinga možemo podeliti na dve faze:

- Prva faza - je istraživačko - kreativna i uključuje istraživanje neposrednog i posrednog okruženja u dijagnostičko-kontrolne i u prognostičke svrhe.
- Druga faza - je faza finog planiranja, ona obuhvata krajnje usaglašavanje planskih odluka i komplementiranje marketing aktivnosti.

Proces planiranja marketinga obuhvata veliki broj tržišnih, ekonomskih, organizacijskih i drugih fenomena, te nužno mora da se bazira na dostignućima ekonomskih i organizacijskih nauka, zatim psihologije, sociologije, kulturne antropologije, informatike, kvantitativnih metoda i slično.

3.3 Metode planiranja marketinga

Neke od metoda marketing planiranja su **PEST** i **SWOT** analiza. U zavisnosti od potreba planiranja mogu da se koriste samo pojedini segmenti SWOT analize kao što su: matrica pretnji i matrica povoljnih prilika, matrica izvršenja/važnosti.

Pored ovih metoda marketing planiranje koristi i druge metode kao što su: *metod strukturne analize grane, metod lanca vrednosti, PIMS program, metod životnog ciklusa grane i proizvoda, metod klasifikacije proizvoda i metod prelomne tačke.*

PEST analiza

PEST analiza je koristan alat koji nam olakšava razumevanje tržišnog rasta i skupljanja, i na osnovu toga nam daje osnovu za bolje razumevanje trenutne pozicije biznisa kao i potencijalnih smerova u kojima se biznis može razvijati. PEST analiza je alat za merenje biznisa. PEST pretstavlja akronim za Political, Economic, Social and Technological faktore, koji se koriste da bi se procenilo tržište iz aspekta kompanije. PEST analiza daje okvir za sagledavanje situacije, a može poput SWOT analize i modela Porterovih pet sila da se koristi i za sagledavanje mogućih strategija, smerova za kompaniju, i drugo. Sprovođenje PEST analize je jednostavno, i često se koristi brainstorming kako bi se došlo do predloga PEST analize. PEST analiza se koristi za poslovno i strateško planiranje, marketing planiranje, za razvoj proizvoda i istraživanja. Kako su faktori PEST analize uglavnom eksterni, sprovođenje PEST analize treba da se odvija pre sprovođenja SWOT analize.

Neophodno je da se subjekt PEST analize jasno definiše sa aspekta tržišta:

- Na koji način kompanija posmatra svoje tržište
- Na koji način proizvod posmatra svoje tržište
- Na koji način je brend povezan sa svojim tržištem
- Lokalna poslovna jedinica
- Strateška odluka, poput ulaska na novo tržište ili lansiranje novog proizvoda
- Potencijalno preuzimanje
- Potencijalno partnerstvo
- Investiciona šansa

PEST analiza procenjuje tržište, uključujući konkurenciju, iz ugla određenog predloga ili kompanije.

SWOT analiza omogućava uvid u trenutno stanje preduzeća.

SWOT analiza

SWOT analiza pomaže u određivanju kompanijskih resursa i mogućnosti prema pretnjama i šansama iz okruženja. SWOT analiza može da bude veoma subjektivna, ali dodavanjem težinskih kriterijuma svakom faktoru uvećava se vrednost analize.

SWOT pomaže u izboru najbolje strategije. SWOT analiza je jednostavna iz aspekta što njena uspešna primena ne zahteva intenzivnu obuku ili tehničke veštine, za uspešnu primenu je neophodno samo razumevanje prirode kompanije i grane u kojoj kompanija posluje. SWOT analiza je fleksibilna čak do te mere da može da uveća kvalitet organizacionog strateškog planiranja čak i ako ne postoji obiman marketing informacioni sistem. SWOT analiza dozvoljava marketing menadžerima da integrišu i sinhronizuju različite informacije, koje su kvantitativne i kvalitativne prirode. SWOT analiza može da pospeši saradnju između menadžera iz različitih funkcija.

SWOT analiza (akronim od reči Strenghts - snage, Weaknesses - slabosti, Opportunities - šanse i Threats - pretnje) predstavlja jedan od "najpopularnijih" metoda marketing planiranja. Primenom ovog metoda, marketing planiranje zasniva se na analizi internog okruženja (snage i slabosti) i eksternog okruženja (pretnji i šansi). Četiri strategije SWOT matrice:

- ***WT (slabosti i pretnje)*** strategija usmerena na minizimiranje i slabosti i pretnji. Može da zahteva smanjivanje miksa proizvoda, pa čak i eliminaciju i likvidaciju pojedinih proizvoda ili linije proizvoda.
- ***WO (slabosti i prilike)*** strategija pokušava da minimizira slabosti i maksimizira prilike. Preduzeće i njegova marketing služba imaju određene slabosti u nekim područijima i poslovima. Problem mogu da reše razvijanjem tih područja samostalno ili u saradnji sa nekim drugim organizacijama.
- ***ST (snage - pretnje)*** strategija se zasniva na snagama organizacije na osnovu kojih se ona može "boriti" sa identifikovanim pretnjama. Cilj je makzimizirati snage uz minimiziranje pretnji.
- ***SO (snage - šanse)*** strategija koja se primenjuje u povoljnim tržišnim situacijama. Cilj je aktivirati raspoložive snage da bi se iskoristile povoljne šanse na tržištu.

Metoda strukturne analize:

U marketing planiranju primenom ovog metoda vrši se analiza aktivnosti poslovnog područja, odnosno sagledava se profitni potencijal grane određen interakcijom sledećih faktora: uslovima ulaska/izlaska organizacije na izabrano poslovno područje, pregovaračka moć dobavljača, pregovaračka moć kupca, položaj proizvođača substituta i intenzitet rivalstva među konkurentima u grani. (Porter, 1980)

Lanac vrednosti:

"Value Chain" je takođe razvio M. Porter. Koristi se za identifikaciju potencijalnih konkurentskih prednosti organizacije. Lanac vrednosti čini devet strategijskih poslovnih aktivnosti od kojih su pet primarne (obezbeđenje ulaznih elemenata, obrada, poslovna logistika, marketing i servisiranje), a četiri aktivnosti čine podržavajuće aktivnosti (infrastruktura preduzeća, upravljanje kadrovima, razvoj tehnologije i nabavka). Cilj je iznaći konkurentske prednosti preduzeća u upravljanju međusobnom kombinacijom ovih aktivnosti.

PIMS program:

PIMS (Profit Impact of Market Strategy) razvio je Institut za strategijsko upravljanje, sa ciljem da se na bazi ispitivanja veza između strategijskih faktora i performansi organizacija napravi najbolji izbor marketing strategije. Bazira se na utvrđivanju relacije odnosa između niza strategijskih opcija i profitabilnosti. U praksi se pokazao korisnim za izbor pravaca akcija marketing aktivnosti u oblasti strategijskog planiranja marketinga

Metod životnog ciklusa proizvoda i grane:

Životni ciklus proizvoda je veoma važan koncept, pogotovo u današnje vrijeme kad je konkurencija nemilosrdna. Upravo taj ciklus nam omogućava da imamo uvid u dinamiku konkurentnosti proizvoda. Iz navedenog proizilazi da svaki proizvod ima ograničen vek trajanja. Ovaj koncept se bazira na aproksimaciji kretanja obima prodaje i profita kroz faze (Milisavljević, 1996):

a) uvođenja proizvoda - period sporog rasta prodaje proizvoda. Treba naglastiti da u ovoj fazi nema profita zbog velikih troškova uvođenja proizvoda na tržište.
b) rasta proizvoda - period osvajanja tržišta i znatnog povećanja profita.
c) zrelosti proizvoda - period laganog opadanja prodaje. Proizvod je već prihvatila većina potencijalnih potrošača. Profit se stabilizuje ili opada. To se dešava iz razloga što se povećavaju marketing aktivnosti neophodne za odbranu od konkurencije.
d) opadanja proizvoda - period u kojem dolazi do pada prodaje i profita. Do pada prodaje dolazi iz niza razloga. Neki od tih razloga su: tehnološki napredak, promene u ukusima potrošača,povećana domaća i inostrana konkurencija.

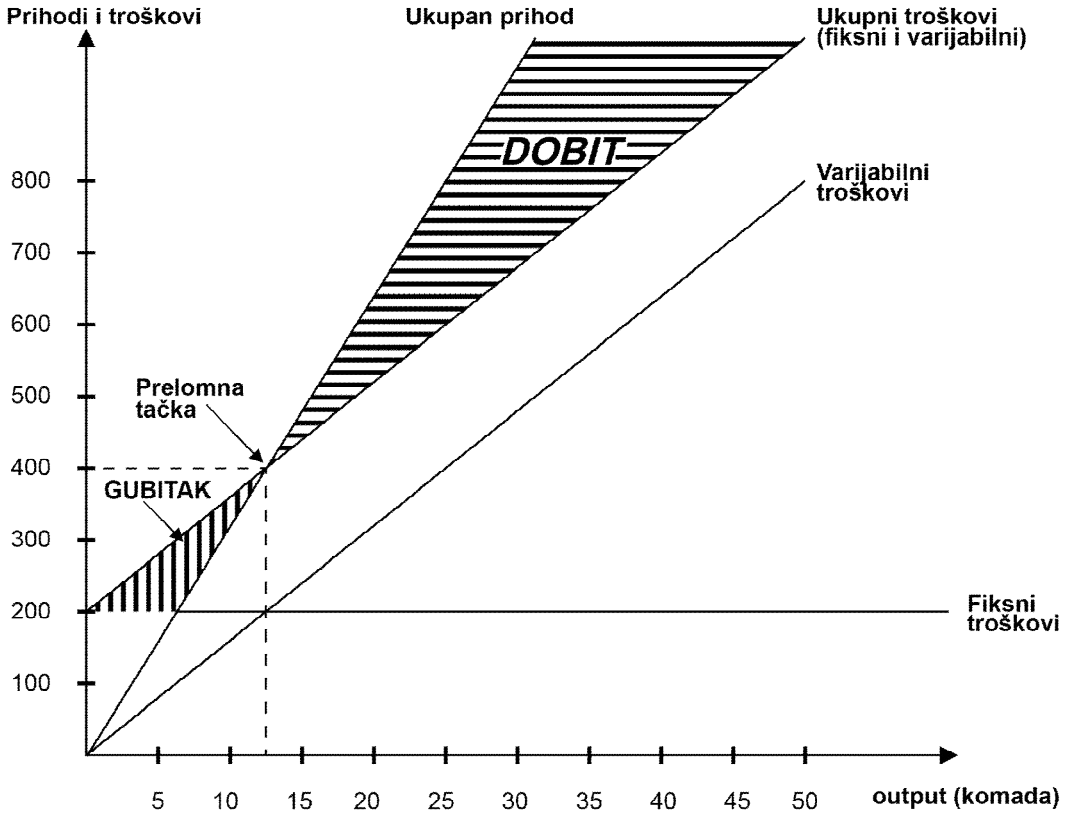
Metod klasifikacije proizvoda:

Metod klasifikacije proizvoda se bazira na njihovom doprinosu rastu i profitu organizacije. U marketing teoriji ovaj metod koristi se za potrebe planiranja proizvoda. Razvio ga je Petter Drucker. On je uveo tzv. "mapu proizvoda" koja obuhvata sledeće grupe proizvoda: buduće nosioce rasta, sadašnje nosioce rasta i profita, proizvode koji mogu postati nosioci profita ako

se nešto radikalno promeni, dosadašnje nosioce rasta, proizvode koji se još prodaju i neuspele proizvodne projekte.

Analiza prelomne tačke:

Analiza prelomne (kritične) tačke ili tačke rentabiliteta predstavlja prostu metodu za istraživanje potencijalnih vrednosti nekoliko prelomnih tačaka uzimajući u obzir alternativne investicione predloge koji su rezultat različitih kapaciteta i tehnoloških procesa (Mašić, 2010).



Slika 10. Grafička prezentacija anlize prelomne tačke
Izvor: Knjiga "Menadžment principi, koncepti i procesi" prof. dr Branislav Mašić str. 158

Metoda ili analiza prelomne tačke se koristi za planiranje prihoda, troškova, zone dobitka i gubitka u zavisnosti od ulaganja u pojedine instrumente marketing miksa. Koristeći metodološki pristup analize prelomne tačke, menadžment preduzeća može određivati željeni profit i na toj osnovi tražiti odgovor na pitanje: Koliki obim proizvodnje i prodaje treba da ostvari za takav nivo profita.

3.4 Strategijsko planiranje marketinga

Strategijsko planiranje je upravljački proces razvijanja i održavanja životne sposobnosti ciljeva i sredstava organizacije u odnosu prema mogućnosti njene okoline. Zadatak strategijskog planiranja je da tako prilagodi kompaniju, da obuhvati dovoljno poslova kako bi se održala čak i ako bi neki od njenih poslova bili štetni (Kotler, 1998).

Proces strategijskog planiranja u marketingu posmatrano na modelu poslovnih jedinica obuhvata sledeće faze (Joksimović, 2013):

- Definisanje vizije i misije
- Analiza unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja
- Definisanje ciljeva i zadataka marketinga
- Formulisanje marketing strategije
- Utvrđivanje marketing programa
- Primena
- Kontrola strategijskog planiranja

Vizija marketinga vezuje se za buduću projekciju marketing okruženja, planiranu pod optimističnim odnosno pesimističnim promenama u okruženju.

Misija marketinga predstavlja planiranje pravaca akcije i pokazuje zajednički pravac delovanja zaposlenih u marketingu i to kroz određivanje posla kojim žele da se bave i onoga što će ih razlikovati od drugih firmi, odnosno konkurenata.

Formulisanje misije marketinga pretpostavlja bliže određivanje tržišnih segmenata, uticajnih grupa u okruženju, programa proizvodnje i prodaje, odnosno proizvoda i usluga, filozofiju preduzeća, profitabilnost prodajnog programa i prodajnih područja, odgovornost prema društvu i korporativnu reputaciju. Faktori koji utiču na misiju marketinga su: veličina i lokacija organizacije, ciljna tržišta, složenost i dinamičnost okruženja, poslovna, marketing i tehnološka snaga, oblik vlasništva i odgovornosti organizacije, organizaciona struktura, karakteristike strukture i procesa upravljanja, primena savremenih koncepsija u razvoju organizacione strukture, specifične jake i slabe strane, šanse i pretnje iz okruženja i raspoloživost resursima organizacije i primena savremenih instrumenata komunikacije.

Misiju čini pet ključnih elemenata: razvoj organizacije, tekuće preferencije vlasnika, praćenje i proučavanje okoline, sredstva organizacije i profesionalna osposobljenost.

Analiza interne i eksterne okoline nezaobilazan je korak u procesu strategijskog planiranja marketinga. U ovu svrha najčešće korišćeni metodi su: SWOT analiza, matrica pretnji, matrica povoljnih prilika i matrica izvršenja/važnosti.

Ciljevi i zadaci marketinga utvrđuju se u odnosu na formulisanu misiju marketinga i utvrđenih internih i eksternih mogućnosti. Pri utvrđivanju marketing ciljeva treba imati u vidu: položaj organizacije na tržištu, sistem distribucije, formiranja cena, sistem komunikacije i mogućnost plasmana na inostranom tržištu. Dobro formulisana marketing koncepcija, strategijski je orijentisana na tri cilja:

- Dostizanje maksimalne koristi za kupca
- Ostvarivanje "optimalne" dobiti za preduzeće
- Zadovoljenje društvenih potreba

Marketing strategija ukazuje na osnovni pravac aktivnosti i resursa potrebnih za realizaciju postavljenih marketing ciljeva. Marketing strategije su usko povezane sa strategijama tržišta i proizvoda. Stoga, pri izboru marketing strategije treba analizirati dva parametra: tržište i proizvod. Marketing strategija je u osnovi, način usmeravanja i prilagođavanja aktivnosti organizacije ciljnim tržištima.

Marketing program predstavlja neophodno sredstvo za sprovođenje definisanih strategija. Od smernica što bi trebalo uraditi, prelazi na precizno utvrđivanje konkurentnih akcija. Programom se definiše: šta će se učiniti; ko će to učiniti; kada će se to učiniti; koliko će to koštati.

Primena strateškog plana marketinga je neizostavna karika u lancu strategijskog planiranja, jer utvrđivanjem kako nešto treba uraditi nije obezbeđeno i da se to uradi bez greške.

Kontrola strategijskog planiranja podrazumeva praćenje uspešnosti sprovođenja konkretnih strategija i uspostavljanje povratne veze sa sledećom iteracijom marketing planiranja u cilju tzv. strategijskog prilagođavanja.

3.5 Primer SWOT analize za 2015. godinu kompanije Samsung Electronic's

Jako visoki troškovi istraživanja i razvoja rezultirali su jednim od najačih i najvećih portfolia patenata među tehnološkim kompanijama. Inovacija je ključ uspeha u tehnološkom sektoru i uglavnom, što više para kompanija potroši na istraživanje i razvoj, više će inovacija i napraviti. Kompanija Samsung Electronics je potrošila $10.4 milijardi američkih dolara na istraživanje i razvoj u 2013. godini, što je predstavljalo drugi najveći iznos utrošen na istraživanje i razvoj na svetu. Trošak istraživanja i razvoja je u jakoj korelaciji sa rastom prihoda kompanije i širenjem kompanije na nova tržišta. (Jurevicius, Samsung SWOT analysis, 2015)

Kompanija	2013 (milijarde)	Promena od 2012	Procentualni prikaz prihoda	2014 (milijarde)	Promena od 2013	Procentualni prikaz prihoda
Samsung Electronics	$10.4	15.6%	5.8%	$13.4	28%	6.4%
Apple	$4.5	32%	2.6%	$6.0	35%	3.3%
Nokia	$6.1	-14.4%	15.8%	-	-	-
Microsoft	$9.8	8.5%	13.3%	$10.4	6.1%	13.4%
Intel	$10.1	21.5%	19%	$10.6	4.6%	20.1%
Google	$6.8	31.5%	13.5%	$8.0	17.1%	13.3%
LG	$2.1	23.7%	3.8%	$2.3	9.1%	3.9%
Sony	$5.7	9.3%	7%	-	-	-

Tabela 1. Troškovi istraživanja i razvoja kompanije Samsung u odnosu na njihove najveće konkurente
Izvor: Magazin Strategy & Business, Navigating the Digital Future (JARUZELSKI, LOEHR, & HOLMAN, 2013)

Samsung je najviše uložio u istraživanje u 2013. i 2014. godine. Jedino su se kompanije Intel i Microsoft približile tom iznosu. Samsungov budžet za istraživanje i razvoj je korišćen efikasno kako je kompanija trošila samo 5.6% 2013. i 6.4% 2014. godine svojih prihoda zarad istraživanja i razvoja. (Jurevicius, Samsung SWOT analysis, 2015)

Samsungovi visoki troškovi istraživanja i razvoja rezultirali su najvećim portfoliom patenata među njihovim rivalima. U tabeli ispod je prikazan broj odobrenih patenata za svaku kompaniju ponaosob.

Kompanija	2011	2012	2013
Samsung Electronics	4868	5043	4652
Apple	676	1136	1775
Nokia	585	605	610
Microsoft	2309	2610	2659
Intel	1244	1287	1454
Google	426	1151	1851
LG	1404	1617	1945
Sony	2265	3017	3073

Tabela 2. Rang lista odobrenih patenata
Izvor: "U.S. Patent and Trademark Office", preuzeto 4. februara 2015.

Što više patenata kompanija ima, to se nalazi u boljoj poziciji za odbranu svojih inovacija od rivala. Trenutno, portfolio kompanije Samsung Electronics je jedan od najačih u tehnološkoj industriji.

Snage kompanije Samsung Electronic's:

1. Jako veliki izdaci u sektorima za istraživanje i razvoj doveli su do jednog od najačih portfolia patenata među tehonološkim kompanijama
2. Liderska pozicija u industriji memorijskih čipova, televizora, mobilnih telefona, pametnih telefona i LCD monitora.
3. Prepoznatljivost brenda i dobra reputacija
4. Lojalnost kupaca i njihovo uvažavanje brenda
5. Ogroman reklamni i marketing budžet
6. Inovativnost proizvoda i dizajnerske sposobnosti
7. Vertikalna integracija i proizvodni "outsourcing" rezultiraju niskim troškovima proizvodnje
8. Kompanija održava odlične odnose sa svojim dobavljačima, kao i sa svojom radnom snagom
9. Samsung je finansijski jaka i stabilna kompanija

10. Proizvodni procesi i procedure upravljanja zalihama su u skladu sa najvišim industrijskim standardima.

Slabosti kompanije Samsung Electronic's:

1. Pored pozicioniranja kompanije kao proizvođača pametnih telefona visokog i srednjeg kvaliteta, kompanija Samsung se pozicionirala i kao proizvođač telefona nižeg nivoa kvaliteta i vrednosti koji se kao takvi mogu negativno odraziti na ugled kompanije i njenog brenda
2. Zavisnost od Google's Androida, obezbeđuje malo kontrole nad operativnim sistemom korišćenim u Samsungovim proizvodima
3. Negativni publicitet i nastala šteta od patentnih sporova
4. Jaka tržišna konkurencija u skoro svakom segmentu poslovanja
5. Samsung-u je potreban napredak u definisanju vizije, misije i strategijskih ciljeva.
6. Potražnja za LCD monitorima očekuje pad tražnje u budućnosti

Šanse kompanije Samsung Electronic's:

1. Samsung bi mogao uvesti novi odvojeni brend pametnih telefon nižeg nivoa kako bi odgovorio na ekspanziju Xiaomi, Huawei and Lenovo pametnih telefona.
2. "Internet stvari" (Internet of Things) tržište čiji se značajan rast očekuje u toku sledeće decenije.
3. Ući na rastuće tržište bežičnih čipova
4. Pozitivne prognoze rasta tržišta pametnih televizora daju samsungu mogućnost da dalje šire i razvijaju svoj proizvod visokog nivoa na tržištu
5. Povećana tražnja prema senzorima za prepoznavanja pokreta, ekranima, kamerama i drugim proizvodima
6. Povoljna ekonomska situacija u Južnoj Koreji
7. Samsung je dobro opremljen da se bavi tehnološkim promenama i da održava dobre internacionalne odnose sa drugim zemljama

Pretnje kompanije Samsung Electronic's:

1. Prosečna prodajna vrednost pametnih televizora opada
2. Intenzivna konkurencija na skoro svakom tržištu na kom Samsung posluje
3. Nove povrede patenta nastale lošom reputacijom i negativnim publicitetom
4. Česta pojava uvođenja novih zakona u vezi sa industrijom
5. Prezasićenost tržišta pametnih telefona

Ključni problem kompanije Samsung Electronic's je zavisnost prema drugim kompanijama kao što je Google. U tom slučaju se kompanija ne ponaša kao lider, i ta zavisnost se može i negativno odraziti na njeno poslovanje. Samsung se mora pozicionirati kao tržišni lider i nastaviti svoju dosadašnju strategiju inovacije proizvoda, kako bi u budućnosti smanjio svoju zavisnost od software-a drugih kompanija. Potrebno je snagom kompanije savladiti njene slabosti, koristiti različite vidove strategije kako bi uhvatili šanse i savladali pretnje koje dolaze od strane konkurencije.

Možemo reći da je jedan od najvećih potencijala kompanije Samsung Electronic's, njen radni kolektiv koji čini kompaniju, koji svojim vrednim i motivisanim radom doprinosi napretku i tehnološkim inovacijama i tako je čini jednom od najvećih i najinovativnijih tehnoloških kompanija današnjice. Sa napretkom tehnologije i globalizacijom tržišta, Južno Korejska kompanija Samsung Electronic's se našla pred velikim izazovom i ogromnom, nemilosrdnom tržišnom konkurencijom koju čine neki od najvećih giganata tehnološke industrije. Kako bi se izborila za svoje mesto na globalnom tržištu kompanija Samsung se okrenula motivaciji ljudskih resursa i stvorila zajednički osećaj potrebe i istinske želje za uspehom i napretkom kompanije. Odani i motivisani zaposleni i njihova želja za uspehom su najveća "snaga" kompanije Samsung Electronic's, oni svojim znanjem i motivacijom vode kompaniju ka uspešnoj budućnosti.

4. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA I NJEGOVA ULOGA U POSLOVANJU VELIKIH KORPORACIJA

4.1 Ljudski resursi

Upravljanje je oduvek bilo predmet interesovanja nauke i svakodnevne ljudske prakse i počelo je onog trenutka kad su dva čoveka počela da rade zajedno. Istorija upravljanja je, zapravo, istorija ljudi koji planiraju, organizuju, vode kadrovsku politiku, rukovode i kontrolišu. To praktično znači da je upravljanje proces star koliko i ljudska vrsta. Učešće većeg broja ljudi u radu, podela rada i razvoj interpersonalnih odnosa, zahtevaju posebnu organizaciju rada, koordinaciju postupaka i kontrolu izvršenja zadataka. Zajednički rad više nije prosta suma individualnih aktivnosti. U takvim uslovima neophodno je da neko koordinira radom pojedinaca, usmerava njihovu aktivnost i podstiče inicijativu. Onaj ko preuzima ulogu organizatora, praktično preuzima ulogu vođe. (Damnjanović, Suša, Škunca, Milenković, & Ristić, 2012)

Kako bi postigli što bolje rezultate poslovanja, potrebna je dobra organizacija i upravljanje ljudskim resursima u preduzeću a upravo tome služi menadžment ljudskih resursa. Konkretne definicije se uglavnom baziraju na njegovoj funkciji upravljanja ljudskim resursima radi uspešnijeg ostvarenja organizacionih ciljeva, jer i sama reč *managment* znači voditi.

"Menadžment ljudskih resursa možemo definisati kao upravljačku aktivnost koja podrazumeva obezbeđivanje, razvoj, odžavanje, prilagođavanje, usmeravanje i korišćenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima preduzeća, uz istovremeno respektovanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih". (Pržulj, 2002)

4.1.1 Menadžment ljudskih resursa i njegovi osnovni pojmovi

Pojam menadžment ljudskih resursa (Human Resource Management) u teoriji se pojavljuje osamdesetih godina prošlog veka. Do njegovog pojavljivanja uglavnom se govorilo o personalnom menadžmentu, odnosno o personalnoj ili kadrovskoj funkciji. Značaj menadžmenta ljudskih resursa polazi od činjenice da su ljudi osnovni faktor koji je zajednički u svakoj organizaciji, pa su na osnovu toga oni kreatori organizacionih strategija preduzeća. Svaki menadžer biće uključen u aktivnosti vezane za ljudske resurse i nastojati će da olakša saradnju među ljudima, kako bi se uspešnije ostvarila strategija i realizovali planovi oranizacije. Ljudski resursi doprinose na različite načine uspehu organizacije, ali se moraju pridržavati strategiji kompanije. Termin "ljudski resursi" nam govori o ljudima koji se nalaze u organizaciji, o njihovom potencijalu, kao i svim sposobnostima koje mogu da pruže organizaciji u cilju ostvarenja njenih potreba. Ljudski resursi se nalaze u ravnopravnom položaju sa ostalim resursima, jer su za njihovo kvalitetno upravljanje potrebne određene sposobnosti i znanja.

Novi zahtevi koje nameće globalizacija podstiču organizacije na stalni razvoj i napredak, kako bi uspeli da opstanu u novom nepraštajućem okruženju. Potrebno je imati dobre ljudske resurse, kvalitetnu i obrazovanu radnu snagu kako bi bilo moguće odgovoriti na izazove i zahteve sa kojima se stalno suočavamo. Obrazovanje ljudskih resursa u organizacije od velikog je značaja za njen razvoj i napredak.

4.1.2 Menadžment ljudskih resursa kao savremeni menadžment koncept

Menadžment ljudskih resursa je oblast nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji. S obzirom na predmet izučavanja,

naučna oblast menadžmenta ljudskih resursa nije se razvijala izolovano, već u širem kontekstu industrijskih promena i ekonomskog razvoja i ukazuje na njeno prilagođavanje burnim i kontinuiranim promenama koje je industrijalizacija imala na društvo u celini, a posebno na ljudski rad. (Damnjanović, Suša, Škunca, Milenković, & Ristić, 2012).

Poslovanje preduzeća se ne može zamisliti bez odgovarajućih proizvodnih resursa, a ljudi, sa svim svojim sposobnostima, predstavljaju jedan od tih resursa. Ljudski resursi imaju značajnu ulogu za preduzeće, jer ljudi utiču na ekonomsku efikasnost preduzeća. Oni kreiraju i proizvode robe i usluge, kontrolišu kvalitet, plasiraju proizvode, upravljaju finansijskim sredstvima, i utvrđuju opštu strategiju i ciljeve organizacije. Bez efektivnih ljudi preduzeće ne bi nikada moglo ostvariti svoje ciljeve. Ljudski resursi čine značajan trošak poslovanja. U zapadnim zemljama, posebno u velikim preduzećima, troškovi radne snage čine 20-30% ukupnih troškova, negde čak i do 50%. U privredama u tranziciji, zbog nižih cena radne snage, ovaj procenat je nešto niži, ali nije nimalo zanemarljiv.

Nije lako upravljati ljudima, njihovim ponašanjem i njihovim potencijalima. Iako u procesu upravljanja postoje određena pravila, menadžment organizacije im ne sme robovati, jer je ljudsko ponašanje promenljivog karaktera, a često i nepredvidivo. Svaki čovek je zasebna ličnost, a svaka organizacija priča za sebe. Što je primenljivo u jednom preduzeću, nije u drugom; što daje rezultate u jednoj kompaniji, ne daje u drugoj. Osim standardnih i uobičajenih pravila, moraju se stvarati i pravila prilagođena konkretnim ljudima, konkretnim organizacijama i konkretnom okruženju. Da bi se u tome uspelo, osim dobrog poznavanja faktora okruženja i adekvatnog dizajniranja organizacione strukture, neophodno je i dobro poznavanje ljudske prirode kako bi se vernije i potpunije oslikale potrebe, navike, interesi, očekivanja, stavovi i verovanja pojedinaca i grupa. (Damnjanović, Suša, Škunca, Milenković, & Ristić, 2012)

Osnovu predstavljanja ljudi kao resursa čini težnja da se ovaj potencijal izjednači u tretmanu sa ostalim poslovnim resursima preduzeća. Ljudski resursi raspolažu znanjem koje je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti i razvoj preduzeća. Oni poseduju inovatorske kvalitete, intelektualne, biološke i fiziološke potencijale bez kojih se ne može odvijati proces rada. Pribavljanje ovog resursa i njegovo radno angažovanje je ključni zadatak menadžmenta preduzeća. Pojam „ljudski resursi“ pojavljuje se osamdesetih godina prošlog veka u SAD i Engleskoj, odakle se širi i u druge regione sveta. U našoj zemlji, kao pojam, upotrebljava se od devedesetih godina prošlog veka. Ljudski resursi ne označavaju samo zaposlene već i njihove ukupne vrednosti i potencijale.

"Pod ljudskim resursima se podrazumevaju ukupni ljudski potencijali u organizaciji: raspoloživa znanja i iskustva, upotrebljive sposobnosti i veštine, moguće ideje i kreacije, stepen motivisanosti i zainteresovanosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva i slično". (Kulić, 2005)

Upravljanje ljudskim resursima se pozicionira u sferi vođenja, odnosno usmeravanja ljudi u organizaciji, a zasniva se na ključnim kategorijama organizacionog ponašanja kao što su: motivisanje, odnosi pojedinaca i grupa, organizaciona socijalizacija, organizaciona kultura itd. Za efikasno upravljanje ovim resursom neophodna su određena teorijska znanja, kao i specifične metode, procesi i postupci da bi se ljudski potencijal iskoristio, odnosno da bi se usmerio njegov razvoj. Upotreba i razvoj ljudskih resursa treba da budu usmereni ka realizaciji krajnjih ciljeva preduzeća, tj. njegove razvojne i poslovne politike.

Međutim, efikasno i efektivno upravljanje ljudskim resursima mora da uzme u obzir i interese ljudi, a ne samo ciljeve preduzeća. Istina je da preduzeće koristi ljudski potencijal kao sredstvo za ostvarivanje postavljenih ciljeva, ali i ljudi, isto tako, koriste preduzeće da bi ostvarili svoje lične interese. Upravljanje radom i razvoj ljudskih resursa je usko povezano sa

upravljanjem i razvojem samog preduzeća. Samim tim u novom konceptu menadžmenta, pored tehnološke, organizacione i ekonomske komponente, mora u znatno većoj meri da budu zastupljene socijalna i psihološka komponenta. Jedino se na taj način može obezbediti odgovarajući sklad između poslovnih resursa preduzeća, što je pretpostavka za njegovo uspešno poslovanje i skladan razvoj.

Savremeni menadžment koncept, kojim se upravlja ljudskim resursima bavi se strategijskim, individualnim i društvenim aspektima ljudi u organizaciji. Osim toga, i ovaj aspekt upravljanja vodi računa o konkurentnosti – obuhvata sve odluke i akcije u vođenju ljudi, koje kreiraju ili podržavaju konkurentsku prednost.

4.1.3 Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje je oduvek bilo predmet interesovanja nauke i svakodnevne ljudske prakse i počelo je onog trenutka kad su dva čoveka počela da rade zajedno. Istorija upravljanja je, zapravo, istorija ljudi koji planiraju, organizuju, vode kadrovsku politiku, rukovode i kontrolišu. To praktično znači da je upravljanje proces star koliko i ljudska vrsta. (Damnjanović, Suša, Škunca, Milenković, & Ristić, 2012)

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja posebnu naučnu disciplinu menadžmenta, koja uključuje sve procese i aktivnosti koje imaju za cilj upravljanje ljudskim resursima neke organizacije. Upravo sveobuhvatan, sistemski pristup odnosima sa zaposlenima omogućuje najveći stepen poboljšanja performansi neke organizacije.

Funkciju upravljanja ljudskim resursima opredeljuje niz raznovrsnih i međusobno povezanih procesa, odnosno aktivnosti, od kojih poseban značaj imaju: planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima, analiza poslova, regrutovanje potencijalnih kandidata za popunu upražnjenih radnih mesta, selekcija prijavljenih kandidata, socijalizacija novozaposlenih, obuka i razvoj zaposlenih, motivisanje, zaštita zdravlja zaposlenih, poštovanje zakonskih i drugih propisa kojima se uređuju radni odnosi i slično. (Stefanović, 2005)

Oblast upravljanja ljudskim resursima obuhvata praktično sve aspekte odnosa sa zaposlenima u nekoj organizaciji. Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima je najznačajnija poslovna aktivnost svake organizacije. Rastuća potreba za pronalaženjem i zadržavanjem talentovane radne snage govori nam da upravljanje ljudskim resursima postaje strateški deo poslovanja. Mnoge organizacije efektivno traže, zadržavaju i rade na usavršavanju zaposlenih kadrova.

Nemoguće je jednom definicijom obuhvatiti ceo pojam upravljana ljudskim resursima, ali možemo istaći da bi se pod tim podrazumevala briga o ljudima unutar organizacije. To se odnosi na pronalaženje pravih i iskusnih ljudi za organizaciju, čime bi se uticalo na obučavanje i razvoj zaposlenih i podsticanje putem motivacije, da bi se uspeo zadržati takav kadar. Tako da bi se moglo reći da se upravljanje ljudskim resursima sastoji od četiri osnovne funkcije, a to su (Štangl-Šušnjar & Zimanji, 2006):

- *Staffing (planiranje zapošljavanja, regrutovanje, selekcija i orijentacija)*
- *Obuka i razvoj*
- *Motivacija*
- *Zadržavanje*

Svaka organizacija je uspešna onoliko koliko poseduje kvalitetnih ljudskih resursa. Postizanje maksimuma zaposlenih, njihova motivacija i uspešnost u radu od presudnog su značaja, prema tome svaka organizacija, ma koliko ona bila velika, formiraće odeljenje za

ljudske resurse. Moglo bi se reći da je svrha upravljanja ljudskih resursa, upravo u poboljšanju rada zaposlenih, na svaki mogući način.

Danas je konkurencija ogromna i nameće potrebu za što kvalifikovanijim resursima, tako da je neophodno da se eksperti za ljudske resurse obrazuju i specijalizuju u mnogim naučnim disciplinama (psihologija, pravo, sociologija...). Kompanije moraju da utiču na obrazovanje i stalno usavršavanje svojih zaposlenih, kao i da ih podstiče na bolji rad i doprinos u organizaciji. Zadovoljstvo zaposlenih uticati će njihov uspeh i na lojalnost organizaciji.

Eksperti za upravljanje ljudskim resursima imaju veliki značaj za kompanije i njihova uloga je sve veća. Oni svojim radom treba da pomognu ostalim nivoima menadžmenta u organizaciji. Možemo reći da je uloga upravljanja ljudskim resursima zadatak svakog menadžera, bez obzira na njegovu angažovanost, kako bi se pružila maksimalna podrška zaposlenima.

Svrha upravljanja ljudskim resursima je u poboljšanju i unapređivanju kvaliteta radnih uslova, zadovoljstva zaposlenih kao i obuka za rad i sve ostale aktivnosti koje doprinose boljem, kvalitetnijem i motivisanijem radnom kolektivu.

4.1.3.1 Ciljevi upravljanja ljudskim resursima

Menadžment ljudskih resursa predstavlja proces privlačenja, angažovanja, obuke, motivacije, zadržavanja i nagrađivanja zaposlenih, sa ciljem stvaranja bezbednog i pravednog okruženja za zaposlene sa jedne strane, a sa druge strane postizanje strategijskih ciljeva organizacije. To ukazuje na činjenicu da je menadžment ljudskih resursa danas mnogo više od „personalnog menadžmenta“ i da, zapravo, predstavlja, filozofiju koja efikasno ide u susret potrebama moderne organizacije. (Đorđević-Boljanović & Pavić, 2011)

Kako bi postigli određene ciljeve u organizaciji, menadžment ljudskih resursa mora da ispuni određene zahteve, koji će uticati na poboljšanje rada zaposlenih a samim tim i njihovu veću produktivnost u organizaciji. Kroz to zadovoljenje i ispunjenje zahteva osnovnog i najvrednijeg resursa u preduzeću, dolazimo do ispunjenja ciljeva, kojima se teži. Ukoliko menadžment ljudskih resursa nije u stanju da upravlja ljudskim resursima to može da utiče na poslovanje, kao i profit i u najgorem slučaju opstanak te organizacije.

Postoje četiri osnovna cilja koje menadžeri ljudskih resursa treba da postignu (Torrington, Taylor, & Hall, 2004) :

1. ***Ciljevi koji se odnose na zaposlene.*** Osnovni cilj menadžera ljudskih resursa jeste da organizaciji obezbedi kvalitetne ljude koji će biti u stanju da efikasno i efektivno obavljaju zadate poslove. Da bi ostvarenje ovog cilja bilo uspešno potrebno je da se utvrdi organizaciona struktura, vrsta ugovora pod kojim će zaposleni biti angažovani, odabir kvalitetnih ljudi i njihovo zadržavanje u organizaciji.

2. ***Ciljevi koji se odnose na rad.*** Kada organizacija obezbedi kvalitetne ljudske resurse, glavni cilj menadžera ljudskih resursa jeste da preduzmu sve potrebne mere i aktivnosti kako bi zaposleni bili motivisani, predani poslu i maksimalno angažovani. Ovde se posebno naglašava uloga obuke i razvoja, sistema nagrađivanja zaposlenih, kao i disciplinovanje zaposlenih i ostvarivanje visokih radnih standarda.

3. ***Ciljevi koji se odnose na menadžment promena.*** Promene se ne dešavaju samo u spoljašnjem okruženju organizacije, već i sama organizacija izaziva promene i

inovacije kako bi mogla da ostvari i održi svoju konkurentnu prednost na tržištu. Promene su nekada strukturalne i sastoje se u reorganizovanju poslovnih aktivnosti i procesa ili u poronalaženju i angažovanju novih zaposlenih. Moguća je i potreba za kulturološkim promenama u smislu promena ustaljenih vrednosti, stavova ili normi ponašanja. Najkraće rečeno, u ostvarivanju ovog cilja, od odeljenja za menadžment ljudskih resursa se očekuje da angažuje prave lidere, inovatore, kreativne ljude koji pokreću promene oko sebe.

4. ***Administrativni ciljevi.*** Administrativni poslovi su vrlo važni za uspešno obavljanje poslova menadžera ljudskih resursa. Pod ovim poslovima podrazumevaju se ne samo poslovi preciznog prikupljanja i ažuriranja podataka o zaposlenima (njihovim sposobnostima, znanjima, veštinama, ciljevima u karijeri), nego i pravni poslovi koji se odnose prvenstveno na usklađivanje

Da bi menadžeri za ljudske resurse mogli da odgovore zahtevima promenjivog poslovnog okruženja i neophodnosti postizanja navedenih ciljeva, potrebno je da poseduju određene vrste veština. Te veštine se mogu svrstati u četiri osnovne kategorije: veštine odnosa sa ljudima, veština donošenja odluka, veština liderstva i tehničke veštine.

Ljudska dimenzija u poslu menadžera ljudskih resursa vrlo je važna. Ne samo što se od menadžera ljudskih resursa danas očekuje da ima potrebno znanje o tome kako i na koji način zaposleni treba da odigraju svoju ulogu u postizanju konkurentske prednosti za organizaciju, već se od njega zahteva i da poznaje politike, programe i prakse koje će zaposlenima pomoći u ostvarenju svog zadatka. Ovde je neophodno, naravno, dodati i veštine komuniciranja, pregovaranja i razvoja timskog rada. (Đorđević-Boljanović & Pavić, 2011)

Ljudski resurs kao zajednički faktor svih organizacija izvor je kompletnog doprinosa, putem svojih ličnih sposobnosti i umeća. Aktivnosti koje menadžeri svih nivoa treba da preduzmu u upravljanju ljudskim resursima treba da omoguće uspeh organizacije, ali se moraju pridržavati strategiji komapnije. Zapošljavanje sposobnih kadrova takođe je jedna od važnijih aktivnosti. Aktivnostima regrutovanja i selekcije, može se angažovati kadar kakav je neophodan organizaciji. Od kvalitetne procene i izbora kandidata zavisi i dalji razvoj i uspeh preduzeća. Ponekada pogrešna procena može da učini veliku štetu.

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima mogu da utiču direktno i indirektno na produktivnost organizacije. Direktno, tako što će nalaziti bolje i efikasnije načine za ostvarivanje ciljeva i indirektno tako što će uticati na poboljšanje radnih uslova.

4.1.3.2 Uloga interneta u menadžmentu ljudskih resursa

Regrutovanje kadrova putem interneta je postao vrlo popularan vid regrutovanja. Za neke organizacije objavljivanje liste upražnjenih radnih mesta na svom sajtu je i jedini način regrutovanja koji koriste. Pozitivna strana ovog vida regrutovanja jesu niski troškovi i mogućnost regrutovanja velikog broja kandidata, trajnost internet oglasa (za razliku od oglasa u novinama koji je vezan za rok) i brza procedura prijema prijava potencijalnih kandidata. Negativna strana je dovođenje u pitanje kvaliteta potencijalnih kandidata, a s obzirom na činjenicu da jednostavnost prijave na ovakvu vrstu oglasa omogućava da to učine i oni koji nemaju potrebne kvalifikacije za slobodno radno mesto ili čak nisu ni zainteresovani za zaposlenje. (Đorđević-Boljanović & Pavić, 2011)

Uloga interneta u menadžmentu ljudskih resursa uključuje sve procese i aktivnosti koje koriste internet kao komunikacioni medij i koje predstavljaju jedno od sredstava ostvarenja upravljanja radnom snagom neke organizacije.

Elektonska evolucija i revolucija menadžmenta ljudskih resursa - u našim organizacijama, obično prvi oblik primene elektronske komunikacije sa zaposlenima i između zaposlenih počinje klasičnim e-mail porukama, ovaj korak predstavlja sledeći stadijum u razvoju odnosa sa zaposlenima korišćenjem elektronskih resursa. Domaći razvoj korišćenja elektronskih resursa u komunikaciji sa zaposlenima najčešće ne počinje kreiranjem internih mreža pomoću kojih se logično povezuju poslovni procesi između zaposlenih. Razlog za to nije materijalne prirode, već se informatizacija ne doživljava kao investicija, nego kao trošak. U ovakvim organizacijama se za pojedina radna mesta sukscesivno nabavljaju kompjuteri, obično međusobno nepovezani, sa većim brojem internet pristupnih mesta.

Zatim dolazi kreiranje intranet mreže, putem koje se razmenjuju e-mail poruke između zaposlenih. Ove mreže u početku uglavnom nemaju specifične aplikacije koje prate kompletan poslovni proces. Nakon toga se razvijaju mreže u dislociranim delovima organizacije, koje se međusobno povezuju putem interneta (tzv. ekstranet). Pojedine firme, koje imaju ovakve pogodnosti ne koriste ih na najbolji način. Međutim ima i izuzetaka, koji mogu poslužiti kao dobar primer internet e-mail i intranet paging komunikacije, gde postoje razrađene procedure komunikacije između radnih mesta, kao i načini komunikacije sa top menadžmentom firme.

4.1.3.3 Faktori upravljanja ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima svoju punu potvrdu nalazi i u teoriji i u praksi kroz neprekidni razvoj i unapređenje. Na razvoj i unapređenje menadžmenta ljudskim resursima, kao naučne discipline, utiču brojni faktori, od kojih su najznačajniji:

- ekonomski faktori
- kadrovski i naučno-tehnološki faktori
- ostali faktori

Ekonomski faktori uticali su na prerastanje personalnog menadžmenta u menadžment ljudskih resursa čime su na značaju dobili ljudi, njihove vrednosti i sposobnosti. Najznačajniji ekonomski faktori su (Damnjanović, Suša, Škunca, Milenković, & Ristić, 2012):

1. ***Procesi otvaranja, globalizacije i integracije***. – Poslednje decenije karakteriše sve veće otvaranje nacionalnih ekonomija, razmene roba i angažovanja kapitala u međunarodnim razmerama što dovodi do internacionalizacije ekonomije, jačanja međunarodne tržišne konkurencije i velike moći pojedinih multinacionalnih kompanija. Da bi izdržale konkurentnost organizacije se moraju dobro organizovati i maksimalno osloniti na svoje zaposlene. Ovo zahteva drugačiji odnos prema zaposlenima, njihovim mogućnostima i kvalitetima. Upravljački proces mora neprekidno da se prilagođava i prati tržišnu konkurenciju. Značaj koji se pridaje ljudima uz procese koji se odvijaju, u velikoj meri doprinosi razvoju i aktuelnosti upravljanja ljudskim resurima.
2. ***Promena metoda privređivanja***. – Novi uslovi privređivanja, novi oblici radnog odnosa i novi oblici svojine zahtevaju fleksibilizaciju proizvodnih metoda. Nove metode privređivanja, konkurencija i liberalizacija tržišnih uslova rada, nameće

potrebu organizaciji da se prilagođava i iznalazi modalitete za racionalno korišćenje i upravljanje ljudskim resursima. To dovodi do ubrzanog razvoja menadžmenta ljudskih resursa.

3. ***Diverzifikacija tržišta rada***. – Globalizacija ekonomije dovela je do mešanja radnika iz različitih zemalja, afirmacije novih tehnologija, oblika rada i radnog odnosa. Visokospecijalizovani rad je postao konkurentniji na tržištu što nameće potrebu za neprekidnim usavršavanjem i inoviranjem znanja i veština zaposlenih. Upravljanje ljudskim resursima se mora prilagođavati organizacionoj stvarnosti i konkretnim zaposlenima što uostalom i nameće diverzifikacija tržišta rada.
4. ***Naftna kriza***. – Nestašica nafte izazivala je i izazivaće velike poremećaje na svetskom i domaćim tržištima i dovodiće do naglih poskupljenja većine proizvoda. U takvim okolnostima ljudski resursi dobijaju na značaju, jer svojim kreativnim sposobnostima doprinose bezbolnijem prevazilaženju kriznih situacija a najodgovorniji za mobilnost zaposlenih u takvim situacijama su oni koji sa njima upravljaju.
5. ***Japanska privredna ekspanzija***. – Ubrzani razvoj japanske privrede nije bio rezultat nadmoćne tehnologije i jeftinih sirovina već drugačiji odnos prema zaposlenima. Odnos prema zaposlenima je humaniji i prisniji, a zaposleni preduzeće doživljavaju kao svoj dom. Može se zaključiti da su za ubrzani japanski razvoj najzaslužniji ljudski resursi i briga o ljudima.

Faktori kadrovskog i naučno-tehnološkog razvoja. Najznačajniji faktori kadrovskog i naučno-tehnološkog razvoja koji utiču na razvoj i aktuelizaciju upravljanja ljudskim resursima su: (Damnjanović, Suša, Škunca, Milenković, & Ristić, 2012)

1. ***Pojava novih struka i zanimanja***. – Razvoj nauke i tehnologije i društvene zakonitosti razvoja utiču na pojavu novih struka i zanimanja koje otvaraju nove perspektive. Menadžment ljudskih resursa mora znati koji su kadrovi potrebni, kako izvršiti regrutovanje i odabir visokokvalitetnog kadra kao i način njihove obuke i usavršavanja. Pojava novih struka i profesija dovodi i do odgovarajućih promena u upravljanju ljudskim resursima.
2. ***Naučno-tehnološki razvoj.*** – Razvoj nauke i tehnologije zahteva stalno usavršavanje ljudskih resursa bez obzira na to što i kadrovski razvoj ubrzava naučno-tehnološki razvoj. Osnovna pretpostavka opstanka i razvoja ljudskog društva su sprega između čoveka, njegovih znanja i veština, na jednoj strani, i tehnologije kao njegovog stvaralaštva na drugoj strani. Za upravljanje visokorazvijenom tehnologijom neophodni su dobro osposobljeni kadrovi. Razvojem tehnologije razvija se i nauka i obratno. Menadžment ljudskih resursa kroz proces upravljanja ljudskim resursima mora pratiti tehničko tehnološki razvoj.
3. ***Intelektualizacija profesije i rada.*** – Nastala kao direktna posledica naučnotehničke i tehnološke revolucije i podrazumeva porast obrazovnog nivoa zaposlenih da bi mogli obavljati svoj posao ili njegove delove. To su potrebe dinamičkog usklađivanja promena zanimanja i kvalifikacija koje uslovljava delatnost odnosno poslovi u organizaciji u cilju promene zanimanja i nivoa kvalifikovanosti radnika (Džinović & Dulanović, 1992). Zbog toga, znanje postaje primarno u odnosu na vlasništvo i sredstva za proizvodnju što ih čini pokretačkom i proizvodnom snagom modernog društva. Visoko osposobljeni kadrovi mogu da stvaraju i primenjuju novu tehnologiju, da prilagođavaju

organizaciju rada i da obavljaju najsloženije upravljačke poslove. Ljudski kapital dobija primat, a ulaganje u ljude postaje korisnije nego ulaganje u kapital. Konkurentnost se ne može održati bez oslanjanja na znanje, inovacije i na unapređenje naučnoistraživačkog rada. Sve ovo doprinosi i razvoju menadžmenta ljudskih resursa.

Ostali faktori menadžmenta ljudskih resursa. Najznačajniji ostali faktori koji doprinose razvoju upravljanja ljudskim resursima su: (Damnjanović, Suša, Škunca, Milenković, & Ristić, 2012)

1. ***Promena vrednosti i stila života***. – Zahvaljujući sredstvima masovnih komunikacija i njihovom uticaju došlo je do značajnih promena u vrednosnim stavovima i prihvatanja novih pravila ponašanja. Danas čovek ne gleda na život i rad kako je na to ranije gledao. Mnogi žele konforan način života i gomilanje bogatstva. Savremeno društvo je postalo potrošačko društvo i ukoliko svoje potrebe ne mogu zadovoljiti ljudi postaju nezadovoljni i nedovoljno motivisani za rad, čega moraju biti svesni menadžeri. Kroz upravljanje ljudskim resursima mora se ulagati u ljude, u njihov razvoj i zadovoljenje njihovih potreba.
2. ***Demografske promene***. – Usled velikog priraštaja stanovništva i ogromnog viška radne snage u nedovoljno razvijenim zemljama dolazi do odlaska stanovništva u razvijene zemlje u kojima je stopa nataliteta u stalnom padu. Zemlje u kojima su najveći prilivi emigranata, preduzimaju akcije za uspostavljanje efikasne kontrole nad njihovim prihvatom i daljim tretmanom. Usled migracionih kretanja dolazi do promene strukture zaposlenih u organizacijama, različitosti kultura, vera, stavova i navika, stvarajući nove obaveze menadžmentu ljudskih resursa.
3. ***Povećano zaposlenje žena***. – Udeo žena u strukturi zaposlenih iz godine u godinu se povećava i one su sve prisutnije u javnom, privrednom, političkom i kulturnom životu. Pojedine poslove žene kvalitetnije obavljaju nego muškarci, što menadžerima i te kako treba da bude prisutno prilikom regrutovanja i selekcije kadra. U toku radnog odnosa moraju se poštovati zakonski i drugi propisi zaštite žena.

4.2 Upravljanje ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju

4.2.1 Strateški pristup

Sve kompanije koje posluju na današnjem tržištu suočavaju se sa problemom globalizacije. Profitabilan nastup kompanije uslovljen je postojanjem dobrog marketing koncepta tj. optimalnim kombinacijama instrumenata marketinga. Budućnost profitabilnog poslovanja opredeljuje efikasnost uključivanja ljudskih resursa. Čovek i njegovi kvaliteti, sposobnosti, veštine, stavljeni su u prvi plan. Ulaganje u ljude obukom i obrazovanjem, isticanje veština, performansi, osposobljenosti i stila zaposlenih u skladu s potrebama kompanije predstavljaju
značajne faktore superiorne konkurentne prednosti na tržištu. Uloga međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa je značajno povećana krajem dvadesetog veka,. Sa procesom globalizacije i ekspanzijom kvaliteta, kao i težnjom da se ostvari maksimalna produktivnost uz minimalne troškove, ljudski resursi su zauzeli centralno mesto u strateškom poslovanju.

Privredna društva moraju imati kvalitetnu i lojalnu radnu snagu kako bi mogli da opstanu u nepraštajućem konkurentnom okruženju koje se sve brže menja.

Međunarodni menadžment podrazumeva efikasno korišćenje ljudskih resursa kao i njihovo usmeravanje prema datim ciljevima u preduzeću. Uspeh u usmeravanju ljudi prema postavljenim ciljevima zavisi od aktivnosti međunarodnih menadžera kao i njihove sposobnosti da na pravi način iskoriste raspoložive resurse. Kadrovi predstavljaju bazu poslovanja preduzeća. Sama kadrovska struktura inicira podizanje stručnog nivoa i osposobljavanje pojedinaca da izvršavaju složenije zadatke u preduzeću. (Živanović, 2012)

Strateško upravljanje ljudskim resursima treba, sa jedne strane da uskladi strategijske potrebe organizacije, a sa druge efikasnije uposli ljudske resurse. Pored toga, međunarodno strateško planiranje mora uzeti u obzir kako komercijalne povoljnosti tako i ciljeve zemlje domaćina, jer se prava strategija razvija kao odgovor na tržište, industriju i konkurentske promene. Kada neka kompanija ulazi u zajednički međunarodni posao, interesi inostranih partnera moraju da budu skladu sa strateškim i operacionalnim planovima. Strateški pristup ljudskim resursima podrazumeva i investiranje u ljudske resurse, jer značajan udeo ljudskog kapitala određuju znanja i veštine koje pojedinci stiču. Znanja i vestine u velikoj meri utiču na performanse zaposlenih, tako da je obrazovanje vrlo značajan faktor ekonomskog razvoja jedne zemlje i pojedinačnih kompanija i vodi ostvarenju ekonomskih i socijalnih ciljeva.

Strateški pristup upravljanju ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju može biti shvaćen kao „šema plana zapošljavanja i aktiviteta ljudskih resursa kako bi se ciljevi organizacije efikasno ostvarili" (Šušnjar, 2003).

Kreativnost i inovativnost su postale nezaobilazne komponente upravljanja preduzećem, i doprinele su povećanju uloge istraživanja i razvoja. Strategije menadžmenta ljudskih resursa takođe treba da doprinesu kreativnosti zaposlenih, a taktike za inovacije da omoguće primenu novih ideja. Ključna karakteristika je da modernizacija poslovanja zahteva nova znanja i nove profesije koje podrazumevaju visok nivo obrazovanja i obuke. Individualci moraju biti spremni na usavršavanja kako bi se prilagodili promenama i zadržali svoja radna mesta, kako ne bi postali kategorija nezaposlenih. Osnovni elementi prilagođavanja ljudskog faktora za nastup za međunarodno tržište su kultura, jezik, religija, moral i običaji i inovacije, ali je neophodna i promocija ljudskih resursa domaćih preduzeca.

4.3 Korporativna kultura i poslovna etika

4.3.1 Značaj korporativne kulture

Pojam organizacione ili korporativne se odnosi na svaki oblik organizacije, a ne samo na korporaciju kao složenu organizacionu formu, u vlasništvu akcionara, kojom upravljaju plaćeni menadžeri. Korporativna kultura predstavlja sklop vrednosti, verovanja, stavova, osnovnih načela i normi u jednoj kompaniji, koji zajedno oblikuju njen identitet i ostvaruju pretpostavke međusobnog delovanja i aktivnosti, kao što determinišu način rada, poslovanja i ponašanja.

Jim Collins u svojoj poznatoj knjizi "Od dobrog do sjajnog" navodi da sve kompanije imaju kulturu, mnoge disciplinu, a da je malo onih koje imaju kulturu discipline. Kada kompanija ima disciplinovane zaposlene, hijerarhija i birokratija uz opsežnu kontrolu postaju suvišne. Kada se kultura discipline kombinuje sa filozofijom preduzetništva kompanije počnu da ostvaruju izuzetne rezultate. (Collins, 2001)

Možemo reći da je korporativna kultura osnovna pretpostavka za funkcionisanje organizacije kao i to da sve definicije korporativne kulture obuhvataju sledeće elemente: sadržaj, koji se odnosi na vrednosti, norme, osnovna načela i simbole, karakter, koji upućuje

na socijalni karakter kulture u smislu da je kultura obeležje grupe, rezultat zajedničkog iskustva i interpretacije članova grupa, način nastanka, koji se odnosi na proces njenog nastanka, uticaj, koji se odnosi na ponašanje članova organizacije. Dakle, ovi elementi ukazuju na višeslojnu pojavu koja se manifestuje u zavisnosti od filozofije preduzeća i polazi od osnovnih premisa i vrednosti, to su elementi koji opredeljuju odnos nekog preduzeća prema svrsi i smislu preduzetničkog delovanja, koji opredeljuju pravac razvoja u odnosu na okruženje, čoveka, društvo.

Tipične kulture za određene vrste delatnosti su (Deal & Kennedy, 1982):

- **mačo kultura žestokih ljudi** - odnosi se na svet individualista, na svet koji prihvata rizike i brzo se uverava u efekte svojih odluka. Ovo je kultura "sve ili ništa" i ovakvu vrstu kulture poseduju one organizacije koje se bave na primer, berzanskim poslovima, marketingom i reklamom, profesionalnim sportom, šou biznisom i slično. U ovoj kulturi timski rad nije puno cenjen.
- **kultura zabave i teškog rada** - svoju osnovu nalazi u zabavi, odgovara prodajnoj kulturi i karakterišu je one organizacije koje se bave prodajom, kompjuterskom opremom, osiguravajuća društva, organizacije koje se bave prometom nekretnina, ili finansijskim uslugama.
- **kultura rizika ili investiciona kultura** - zastupljen je visok stepen rizika, pa se povratna informacija o uspehu ili neuspehu čeka godinama. U ovu grupu često spadaju velika preduzeća koja su deo sistema, i to iz oblasti eksploatacije nafte, putnog, železničkog i vazdušnog saobraćaja, ali spadaju i banke. Karakteriše ih orijentacija na budućnost.
- **kultura postupaka, administrativna kultura** - karakteriše je veoma nizak stepen rizika. Može se pronaći u upravnim i državnim institucijama, javnim preduzećima, socijalnim ustanovama. Povratne veze u odnosu na rezultate rada su veoma male. Osnovna vrednost je kontinuitet.

Na stvaranje i oblikovanje sopstvene i specifične kulture organizacije utiču i mnogi drugi objektivni postojeći faktori spoljašnjeg okruženja. Posebno je značajan ekonomski sistem u okviru koga kompanija posluje, pogotovo ako je sistem moderan, racionalan, stimulativan, konkurentski orijentisan. Značajan je i stepen razvijenosti tržišta sa svim obeležjima i karakteristikama tržišne konkurencije.

Svaka društvena jedinica koja ima neku vrstu zajedničke istorije će kulturološki evoluirati, snaga te kulture zavisi od dužine njenog postojanja, stabilnosti članstva grupe, i emocionalnog intenziteta stvarnih istorijskih iskustava koje su podelili. (Schein, 2004)

Međutim, ipak je najznačajniji faktor u kreiranju kulture kompanije lična filozofija i ponašanje rukovodstva, jer od stila rukovođenja i upravljačke strukture zavisi specifičnost korporativne kulture. Naime, rukovodioci su ti koji svojom moći odlučivanja i nametanja obrazaca drugima istovremeno postavljaju modele ponašanja. Zaposleni se tim modelima moraju prilagoditi, ako ne žele da dodju u sukob sa pretpostavljenima. Takodje, na oblikovanje normi ponašanja u kompaniji, pored izvesnih i neizbežnih spoljašnjih faktora, utiču i lične osobine vlasnika ili glavnih menadžera.

U svakoj kompaniji, svakom biznisu, nužno je oblikovati i ostvariti korporativnu kulturu koja će počivati na jasno i precizno definisanim pravilima etike,

pravilima koja propisuju osnovne vrednosti sistema, osnovne etičke principe kojih se kompanija mora pridržavati i praktično ih primenjivati.

Značaj korporativne kulture (Parker, 2000):

- *korporativna kultura je veoma značajan faktor u donošenju strateških odluka*. Sve odluke koje se donose u jednoj organizaciji (o pravcima razvoja, strategiji prema konkurenciji) rezultat su nekih polaznih verovanja, vrednosti i pretpostavki karakterističnih za jednu organizaciju.
- *korporativna kultura je značajna za poslovanje preduzeća kao determinanta njegove sposobnosti da se promenama prilagođava okruženju*. Korporativna kultura je odgovorna za brzinu i mogućnost prilagođavanja jedne organizacije sve jačim i dinamičnijim promenama u savremenom poslovnom okruženju.
- *korporativna kultrura predstavlja mehanizam koordinacije u preduzeću*. Koordinacija zaposlenih u organizaciji olakšana je i ubrzana uz pomoć snažne i jedinstvene organizacione kulture.
- *korporativna kultura može biti vrlo efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih*. Kontrola se ostvaruje nametanjem određenih kulturnih vrednosti, verovanja i normi ponašanja zaposlenima.
- *korporativna kultura značajno smanjuje konflikte u organizaciji*.
- *korporativna kultura je dobar motivator*. Zaposleni žele da u organizaciji zadovolje svoje potrebe, ne samo materijalne, već i potrebu pripadanja određenoj grupi koja se zadovoljava ukoliko se pojedinci poistovete sa svojom organizacijom. Zaposleni su motivisani kada posao koji obavljaju za njih ima neko značenje ili smisao.

Kada grupa ima svoju kulturu , ona će se preneti na sledeće generacije članova grupe (Maanen & Schein, 1979)

4.3.2 Poslovna etika i bonton kao deo poslovnog stila

Put do prepoznatljivog poslovnog stila je dug i vodi preko usvajanja ustaljenih pravila ponašanja koja kompaniji donose ugled i poštovanje od strane klijenata. Težnja savremenog društva ka otvaranju novih horizonata, proširivanju vidika i uma, oslobađanju od stega prošlosti, od razmišljanja i navika koji su nekada važili za dogme o kojima se ne diskutuje, dovela je do toga da su reči etika i moral izgubile svoje izvorno tumačenje. Danas se uzimaju relativno i zavise od slučaja do slučaja.

Međutim, poslovna etika je nešto što u literaturi i praksi ima svoje jedinstveno značenje koje podrazumeva međuljudske odnose u poslovnom okruženju, kodekse ponašanja, stvaranje imidža poslovnih ljudi i njihovo organizovanje u jedinstveni sistem od kojeg u mnogome zavisi uspešno poslovanje. Poslovni bonton se može uzeti kao pravilo ponašanja koje kompaniji donosi ugled i poštovanje od strane klijenata i partnera kao preduslov da se neki posao započne, procesuira i završi sa uspehom.

Poslovna etika proučava primenu ličnih moralnih normi na aktivnosti (procese i odnose) i ciljeve organizacija sveta rada. Naime, poslovna etika nije poseban moralni standard, već naučna analiza kako poslovni kontekst postavlja svoje jedinstvene probleme pred moralnu ličnost koja deluje kao predstavnik ovog sistema. A etika ličnosti predstavlja osnovna, temeljna pravila po kojima ta ličnost deluje. (Miljević, 2010)

Kada govorimo o poslovanju unutar organizacije, poslovna etika igra značajnu ulogu u okviru odnosa među ljudima koji čine jedan takav sistem. Međuljudski odnosi unutar samog preduzeća doprinose uspešnosti poslovanja i ostvarivanju zadatih ciljeva.

Timski rad je ono na čemu se uglavnom insistira, jer protok informacija, konsultovanje sa kolegama i zajedničko rešavanje eventualnih problema obezbeđuje pokrivanje svih sfera poslovanja određenog preduzeća i sprečava nastajanje propusta koji mogu da ga destabilizuju i poljuljaju u daljem toku rada. Uzajamna komunikacija i dogovaranje treba da budu sastavni deo poslovnog dana, jer u saradnji sa drugima često možemo otkriti greške koje previdimo ili kojih nismo svesni. Svaki pojedinac u firmi treba da snosi odgovornost za svoje postupke, da radi deo posla za koji je nadležan. Ako mu nedostaju neke informacije, u svakom trenutku poželjno je da se obrati drugima, a isto tako kada god je u mogućnosti da kolegama ponudi pomoć ili savet, jer to je u stvari suština timskog rada. Što više saznate o radu vaših kolega, utoliko će i deo posla za koji ste vi nadležni biti potpunije obrađen, a vama obezbediti brže i bolje obavljanje sopstvenih zadataka. Poslovno okruženje čini jednu specifičnu vrstu zajednice koja često može izaći iz okvira radnog vremena. Kolege u toku radne nedelje dosta vremena provode zajedno tako da su neminovno upućeni i u privatne živote jedni drugih. Neretko se dešava da međusobno ostvare prijateljske odnose i odlaze na zajedničke proslave i okupljanja.

Poštovanje hijerarhije i nadređenih u nekoj organizaciji je značajan element poslovne etike. Savremena preduzeća nemaju strogo autoritativno uspostavljenu strukturu vlasti, ali direktor, menadžer ili predsednik iznose konačne stavove i donose odluke o svim poslovima u organizaciji. Odnos sa nadređenima treba da bude izgrađen na poštovanju i poverenju i takav da uvek možete da se konsultujete sa šefom o eventualnim neplaniranim situacijama ili daljem toku nekog projekta. Poslovna etika i poslovni bonton predstavljaju ponašanje koje bi svaka organizacija trebalo da uvrsti u sve sfere poslovanja. Na taj način se stvara prijatnija i profesionalnija atmosfera među zaposlenima, koja se zatim prenosi na odnose između preduzeća i njegovih poslovnih partnera. Takvo ponašanje čini da je zadovoljstvo započeti, raditi i završiti bitne poslove, a ostvarene veze i kontakte usmeriti na neke buduće zajedničke projekte.

Po definiciji, kultura objedinjuje svesne i nesvesne modele ponašanja, stečene i prenesene simbolima, koji izgrađuju velika dostignuća pojedinaca i ljudskih zajednica. Temeljnu srž kulture čine tradicionalne ideje koje su istorijski stečene i izabrane, te, posebno, vrednosti vezane za te ideje. (Kroeber & Kluckhohn, 1952)

Dakle, kultura ponašanja koju osoba poseduje u svom privatnom životu, sa određenim dopunama i korekcijama jeste ona koju treba da zadrži i u poslovnom okruženju. Pojedinac sa svojim ličnim kvalitetima i sposobnostima u kontaktu sa kolegama iz zajednice u kojoj radi čini da to preduzeće ili firma dobiju epitet profesionalne ustanove, a njeni članovi status saradnika koje partneri i klijenti priželjkuju i ujedno preporučuju drugima. Bitna stavka poslovnog bontona, koja često ima veliki uticaj na dalji tok poslovnih odnosa, jesu telefonski razgovori. Svi zaposleni treba da budu predusretljivi, učtivi i ljubazni kada odgovaraju na upite telefonskim putem, jer osoba koja se javlja već na osnovu takvog kontakta može da stvori određenu sliku o preduzeću sa kojim želi da posluje. Klijent na osnovu tog prvog telefonskog kontakta može donekle da zaključi na kakav će doček naići kada bude posetio vaše preduzeće, što dovodi do druge faze u komunikaciji odnosno poslovnih sastanaka, izuzetno važnih za utisak o određenom preduzeću.

Poslovna etika se odnosi na oblast ljudskih poduhvata - čovekovog delanja i dela u organizaciji i posredstvom organizacija. Ona predstavlju sintezu teorijskih znanja i empirijskih generalizacija ljudskog stvaranja i delovanjti koje za svrhu ima dobar, pravedan, zakonit i bogat život. (Miljević, 2010)

Etika poslovanja najviše dolazi do izražaja u poslovnoj komunikaciji. Specifičnost ljudske komunikacije počiva na simbolima. Najznačajniji takav sistem simbola je jezik, ali pored jezika postoji i neverbalna komunikacija, koja obično prati (dopunjava) verbalnu, a zasnovana je na signalima. Komunikacija se ostvaruje na osnovu informacija koje jedan od učesnika u komunikacionom procesu upućuje drugom ili ostalim učesnicima, ili koje učesnici interakcije razmenjuju. Komunikacija se može podeliti na posrednu i neposrednu, glasovnu i neglasovnu, jednosmernu i uzajamnu, na interpersonalnu i intrapersonalnu. Etika poslovanja najviše najznačajnije prisustvo beleži u usmenom ili pisanom poslovnom komuniciranju, komuniciranju između poslovnih partnera. Za poslovnu etiku su od oblika usmenog poslovnog komuniciranja posebno značajni poslovni susreti kao formalno organizovani skupovi poslovnih partnera. U svim poslovnim kontaktima nužno je i neophodno ispoštovati određena pravila poslovne komunikacije kako bi se ostvarila uspešna poslovna saradnja.U tom smislu navode se ljudsko dostojanstvo, koje treba sačuvati i uvažavati, način obraćanja, koji podrazumeva ljubaznost i učtivost, način komunikacije, koji uključuje umeće slušanja i stil ophođenja, korektna kritika, koja mora biti upućena sa stilom, mora biti argumentovana i ne sme biti usmerena protiv ličnosti, pohvala, unapređenje, samodisciplina, spremnost na odgovornost, poverenje, konstantna razmena mišljenja itd.

Da bi se mogla primeniti etička pravila u usmenoj ili pisanoj poslovnoj komunikaciji nužno je poznavati, prihvatiti i uvažavati sve bitne elemente, karakteristike i specifičnosti učesnika u poslovnim aktivnostima, odnosno poslovnim kontaktima, poslovnim odnosima.

4.3.3 Kulturološki obrasci i modeli poslovnog ponašanja

Ključna karakteristika kulture je međusobna povezanost kulturoloških oblika u jedan sistem, zbog čega ona snažno utiče na način komunikacije i interakcije svojih pripadnika. Ta je interakcija vidljiva u različitim kulturološkim oblicima kao što su: porodica, religija, trgovina, obrazovanje, umetnost, sport, muzika itd. Interakcije kulturoloških oblika direktno utiču na poslovanje jedne organizacije, ali i na poslovnost unutar određenog kulturološkog i nacionalnog entiteta. (Pavić, 2011)

Za poslovnu komunikaciju od posebnog značaja je poznavanje kulture zemlje sa kojom se posluje, poznavanje jezika koji na veoma karakterističan način odražava tu kulturu, njenog vrednosnog sistema, načina razmišljanja pa i načina ponašanja. Značajno je poznavati i religiju, jer su mnoge kulture upravo na religiji i zasnovane.

Evo nekih od karakteristika američkog korporativnog života (Cultural Etiquette Around the World, 2014):

- stalna promena,
- strogo definisana hijerarhija funkcija i položaja,
- vlast i odgovornost se retko dele,
- mnogo je manje osećaja kolegijalnosti nego u britanskim ili nemačkim korporacijama,
- odgovornosti su strogo definisane,
- stil rukovođenja je individualistički,
- statusna komunikacija je rešena sofisticiranim sistemom titulisanja,
- u poslovnim susretima amerikanci pokazuju samopouzdanje, profesionalizam, ali i neformalnost, što u nekim evropskim kulturama nije moguće u potpunosti shvatiti.

- za njih je izuzetno važna tačnost, jer ako se na zakazani poslovni sastanak kasni to će se smatrati neučtivim gestom,
- karakteristično je i oslovljavanje imenom, bez obzira da li su za to dobili dozvolu,
- poslovni pokloni nisu uvek dobrodošli, jer po njihovim propisima, maksimum neoporezovane vrednosti poklona može biti u vrednosti 25$.
- za Amerikance usmeni dogovor nema pravnu snagu, a kad je ima, onda su spremniji od većine drugih da tuže one koji se tih dogovora i obaveza ne pridržavaju.

Za razliku od američkog individualizma (superornost pojedinca nad grupom), japanska kultura je tipičan predstavnik kolektivizma. (Cultural Etiquette Around the World, 2014)

- U japanskoj kulturi su titule, način obraćanja i jezik pažljivo usmereni i odmereni da bi se iskazao status, zvanje u poslu, razlika u rangu. U tom smislu, dominira preterano potčinjavanje pretpostavljenima, ali je zato više izražena tolerancija prema profesionalnim i ljudskim slabostima, pri čemu se zbor toga traži i zahteva veća lojalnost i poverenje.
- učtivost im nalaže da poštuju tačnost, posebno u poslovnim susretima sa rukovodiocima višeg ranga.
- veliki značaj pridaju poklonima, pa taj gest dobiaj oznaku obaveznog pravila ponašanja .
- prilikom davanja poklona, treba voditi računa da isti bude zapakovan u papir pastelne boje, pri čemu treba izbegavati beli papir i razne trake i mašne.
- pokloni koji se daju u paru, po japanskom verovanju donose sreću, ali treba izbegavati nešto što ima 4 dela, jer 4 znači i smrt.
- što se tiče stila ponašanja na sastancima, uobičajen način pozdravljanja u Japanu je dubok naklon a ne rukovanje.
- poslovnom partneru se nikada ne obraćaju imenom, jer je to samo dozvoljeno članovima porodice i bliskim prijateljima.
- Japanci imaju veliku odbojnost prema fizičkom poslovnom kontaktu, tako da se tapšanje po ramenu karakteriše kao vrlo nepristojno ponašanje.

U arapskom svetu se posebno neguju porodična sigurnost i harmonija, patrijarhat je bitna karakteristika većine arapskih država, poštovanje godina i autoriteta je dužnost, odanost i strpljenje bitno određuju ovu kulturu, a kompromis i indirektnost značajno dominiraju u svim sferama društvenog života, pa samim tim i u poslovnim kontaktima.

- kašnjenje na sastanak u mnogim arapskim zemljama ne smatra se nepristojnim, posebno ako je gost bogatiji i poslovno važniji od domaćina, ali je zato izuzetno nepristojno skretanje pažnje na takva zakašnjenja.
- u arapskom svetu je uobičajeno da poslovnom razgovoru prethodi neka neformalna priča, u kojoj treba izbegavati teme vezane za politiku ili religiju, one teme koje se odnose na privatni život, a posebno one koje se odnose na zdravlje i porodicu.

- u velikom broju arapskih zemalja dominiraju muškarci, pa se ne očekuje da će žena biti u njihovoj pratnji, ženi u tom smislu ne treba donositi poklon.
- goste veoma često dočekuju galantno, pri čemu očekuju isto tako uzvratno gostoprimstvo.
- njihova pravila smatraju velikom uvredom nuđenje alkohola.
- uobičajena manifestacija arapskog prijateljstva je da se muškarci drže za ruke, što je za zapadni svet neuobičajeno.

4.4 Vrednosti i vizija kompanije Samsung

Upravljanje zaposlenima i njihov kvalitet predstavljaju najznačajniji resurs svake organizacije. Sve je veća potreba za pronalaženjem, zadržavanjem i usavršavanjem kvalitetne i talentovane radne snage. Najveća vrednost kompanije Samsung nalazi se u kvalitetu ljudskih resursa koje poseduju, lideri kompanije traže najbistrije talente iz celog sveta i pružaju im resurse kako bi bili najbolji u tome čime se bave.

Kompanija Samsung veruje da je poštovanje principa čvrstih vrednosti ključ dobrog poslovanja. Zbog toga se svaka odluka koju kompanija donese temelji na rigoroznom kodeksu ponašanja i sledećim suštinskim vrednostima. (Samsung Values & Philosophy, 2015)

Suštinske vrednosti na kojima leži uspeh kompanije Samsung:

Ljudi

Vrlo jednostavno, kompanija – to su njeni ljudi. U kompaniji Samsung posvećeni su tome da svojim ljudima pruže obilje mogućnosti kako bi mogli da dostignu svoj potpuni potencijal.

Izvandrednost

Sve čime se bavi kompanija Samsung je vođeno nepopustljivom strašću za savršenstvom, i nepokolebljivoj posvećenosti prema razvijanju najboljih proizvoda i usluga na tržištu.

Promena

U današnjoj dinamičnoj globalnoj ekonomiji, promene su konstantne, a inovacije su od ključnog značaja za opstanak kompanije. Kao i od osnivanja kompanije, pogled upiru ka budućnosti, nastojeći da predvide potrebe i potražnju tržišta kako bi kompaniji osigurali dugoročni uspeh.

Integritet

Etika rada predstavlja temelj poslovanja kompanije Samsung. U svemu što rade vode se moralnim kompasom koji obezbeđuje poštenje, poštovanje svih akcionara i potpunu transparentnost.

Blagostanje drugih

Poslovanje ne može biti uspešno, ako ne pruža blagostanje i mogućnosti i za druge. Kompanija Samsung kao korporativni član zajednice posvećena je održanju društvene i ekološke odgovornosti u svakoj zajednici u kojoj posluje širom sveta.

Osnovni princip koji definiše viziju budućnosti kompanije Samsung Electronics glasi ***„Inspiriši svet, stvaraj budućnost“.***

Ta vizija leži u samom srcu njihove posvećenosti vodećoj ulozi na polju inovacija u oblasti tehnologije, proizvoda i rešenja koji inspirišu zajednice širom sveta da se pridruže njihovoj težnji za stvaranje boljeg sveta ispunjenog bogatijim digitalnim iskustvom. Paralelno sa prihvatanjem svoje odgovornosti kao kreativnog lidera u globalnom društvu, kompanija Samsung ulaže trud i resurse i u ponudu novih vrednosti ovoj industriji i klijentima, pri čemu

se pridržavaju vrednosti koje dele njihovi zaposleni i partneri. Kompanija Samsung Electronics radi na stvaranju uzbudljive i obećavajuće budućnosti za sve.

Njihova vizija se zasniva na skupu konkretnih ciljeva koji imaju ulogu smernica za lakše razumevanje i merljivi cilj. Do 2020. godine kompanija Samsung planira da dostigne godišnju prodaju od 400 milijardi američkih dolara, pri čemu ukupna vrednost brenda Samsung Electronics treba da se nađe među prvih 5 na svetu. Tri ključna strateška principa, koji su sada deo samsungove kulture, poslovanja i upravljanja, opisuju vladajuće inicijative sa ovim ciljem: „Kreativnost“, „Partnerstvo“ i „Odličan radni kadar“.

Iz Samsung Electronics kompanije su ponosni na to što obezbeđuju najbolje proizvode na svetu zahvaljujući vrhunskoj izradi i usmerenosti ka inovacijama. Dok se raduju istraživanju novih poslovnih oblasti, uključujući zdravstvo i biotehnologiju, sa uzbuđenjem iščekuju nove izazove i mogućnosti koji su pred njima. Kompanija Samsung Electronics će nastaviti da nadograđuje aktuelna dostignuća novim postrojenjima i znanjima u cilju unapređenja konkurentnosti i produženja istorije inovacija.

4.5 Filozofija ljudskih resursa kompanije Samsung

Digitalni lider, odgovoran građanin, višestruka porodica kompanija, etički biznis. Samsung predstavlja sve to i više od toga. Samsung je vođen jednostavnom filozofijom, snažne vrednosti i visoki etički standardi kojima se vode svakog radnog dana. U svemu što rade, teže da pomognu ljudima kako bi živeli bolje.

U Samsung grupi i Samsung elektronici, podržava se verovanje u podeljenu odgovornost, prema svojim ljudima, društvu i planeti uopšte. Širom kompanije, Samsung drži do najviših standarda kako bi mogao efektivno mogao da doprinese boljem svetu.

Samsung grupacija je južno korejski konglomerat vođen predsedavajućim Lee Kun-Hee-om, sinom osnivača. Grupa se sastoji od velikog broja kompanija koje imaju sedište u Koreji i koje su međusobno usko povezane. Njihova delatnost čini 13% ukupnog bruto izvoza zemlje i prema tome spada u vodeću kompaniju u Koreji. Prema njihovoj statistici, na kraju 2013. godine broj zaposlenih u okviru Samsung grupe je iznosio preko 427.000 radnika. (Bloomberg, 2014)

Od svog osnivanja, kompanija Samsung se vodila filozofijom "Kompanija, to su njeni ljudi". Samsungova tradicija i filozofija menadžmenta su vremenom postali pokretačka snaga rasta i kreiranje jedne od najvećih kompanija na svetu. Kompanija Samsung je spoznala značaj svojih zaposlenih i istinu da je organizacija uspešna koliko su uspešni i pojedinci u njoj.

Samsung podržava filozofiju ljudskog poštovanja. Oni pripisuju zasluge svojim cenjenim radnicima i kao kompanija veruju da ni strategija ni vrednost ne kreiraju budućnost, već talenat.

Integritet

Ceni se hrabrost kod osoba koje otvoreno pokušavaju da isprave greške, dobronamerne ljude koji mogu da rade rame uz rame sa drugima, ljude koji mogu ohrabriti i povesti druge bez grupnog ili individualnog egoizma, pokazujući razumevanje i drugarstvo.

Liderstvo

Predstavlja čoveka kreativnosti unapređivanja budućnosti stvaranja i saradnje, sa preduzetničkim duhom koji neprestano traži samopoboljšanje i predvodi promene prihvatajući nove ideje, i time daje vitalnost i svežinu organizaciji i društvu.

Globalna konkurencija

Kompanija Samsung ceni ljudske resurse jer mogu preživeti u otvorenoj eri beskonačne konkurencije zasnovane na njegovim ili njenim sposobnostima i kompetentnosti ostvarujući internacionalnu poziciju.

Stručnost

Najviše se ceni kadar koji ispoljava vrhunsku sposobnost na specijalizovanim poljima, sa širokim obimom znanja i fleksibilnim načinom posmatranja predmeta u različitim perspektivama, pokušavajući da shvate druge oblasti prihvatajući ih.

U poslovnom okruženju osnovni resurs svake organizacije čine ljudi i njihove sposobnosti, kojima doprinose ostvarenju organizacionih ciljeva. Njihova kreativnost, inovativnost, motivisanost, informisanost, osobine su koje ih čine drugačijim od ostalih resursa u preduzeću. Prema tome,zaposleni predstavljaju najvažniji resurs u kreiranju dodatnih vredosti preduzeća.

Menadžment ljudskih resursa predstavlja upravljanje ljudima koji individualno i timski doprinose ostvarivanju biznis ciljeva jedne organizacije. Tu je da omogući da zaposleni daju svoj puni potencijal i da u kompaniji pravi čovek bude na pravom mestu. Ovaj sektor ima ulogu razvijanja odgovornosti i povećanja produktivnosti i efikasnosti svakog posebnog sektora. Povezuje timove i ljude, ubrzava i olakšava procese.

Vizija kompanije Samsung

Samsung je posvećen razvijanju inovativnih tehnologija i efikasnih procesa koji stvaraju nova tržišta, obogaćuju živote ljudi i nastavljaju da pozicioniraju Samsung kao vodećeg digitalnog lidera.

Samsung filozofija

U kompaniji Samsung, prati se jednostavna filozofija. Filozofija posvećenosti talenta i tehnologije pri kreiranju superiornih proizvoda i usluga kako bi doprineli boljem globalnom društvu. Zaposleni kompanije Samsung svakodnevno oživljavaju tu filozofiju. Lideri kompanije traže najbistrije talente iz celog sveta i pružaju im resurse kako bi bili najbolji u tome čime se bave.

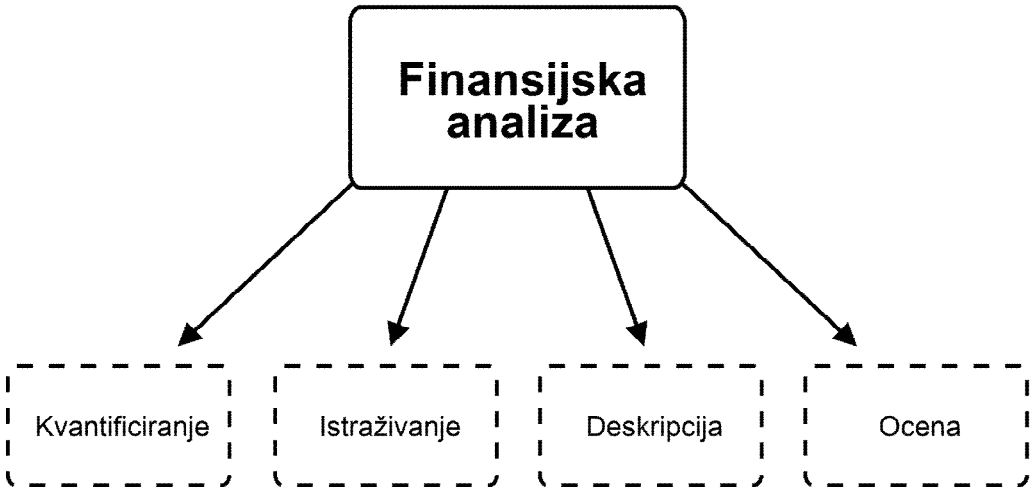
Vrednosti kompanije Samsung

Kompanija Samsung se zalaže za život prema strogim vrednostima, koje po njima predstavlja ključ uspešnog poslovanja. Zbog toga su ove ključne vrednosti, kao i rigorozna pravila ponašanja, srce svake odluke koju oni donesu.

5. FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE

5.1 Pojam, predmet i ciljevi analize finansijskih izveštaja

Neophodno je poznavanje osnovnih postavki analize finansijskih izveštaja radi uspešnog poslovanja privrednog društva i uspešnog obavljanja revizije. Analiza kao predmet finansijskog izveštavanja treba da podvrgne posmatranju, ispitivanju, oceni i formulisanju dijagnoze one procese koji su se desili u privrednom društvu i koji se kao takvi nalaze sažeti i opredmećeni u okviru finansijskih izveštaja. ***Finansijska analiza*** obuhvata detaljno istraživanje, kvantificiranje, deskripciju i ocenu finansijskog statusa i uspešnosti poslovanja privrednog društva (Stojilković, 2000)



Slika 11. Aktivnosti finansijske analize
Izvor: Knjiga "Analiza finansijskih izveštaja" prof. dr Goranka Knežević, str. 8

Iz ove definicije možemo shvatiti da su ***predmet analize*** finansijski izveštaji, tačnije, ***redovni finansijski izveštaji*** koji se sastavljaju za svaki izveštajni period. Pored prethodno pomenutih finansijskih izveštaja predmet analize su i svi drugi segmenti godišnjeg izveštaja, koji nisu obavezni, kao što su pismo uprave, upućeno akcionarima privrednog društva (*Letter to Shareholders*) i dodatne diskusije i analize uprave (*Management Discussion and Analysis*). Imajući u vidu da dobro organizovano računovodstvo privrednog društva obezbeđuje sistematsku i hronološku evidenciju poslovnih transakcija i drugih događaja, ono obezbeđuje i zaokruženu sliku efekata poslovnih transakcija u obliku godišnjeg izveštaja. (Knežević, 2012)

Ciljeve analize finansijskih izveštaja možemo podeliti na:

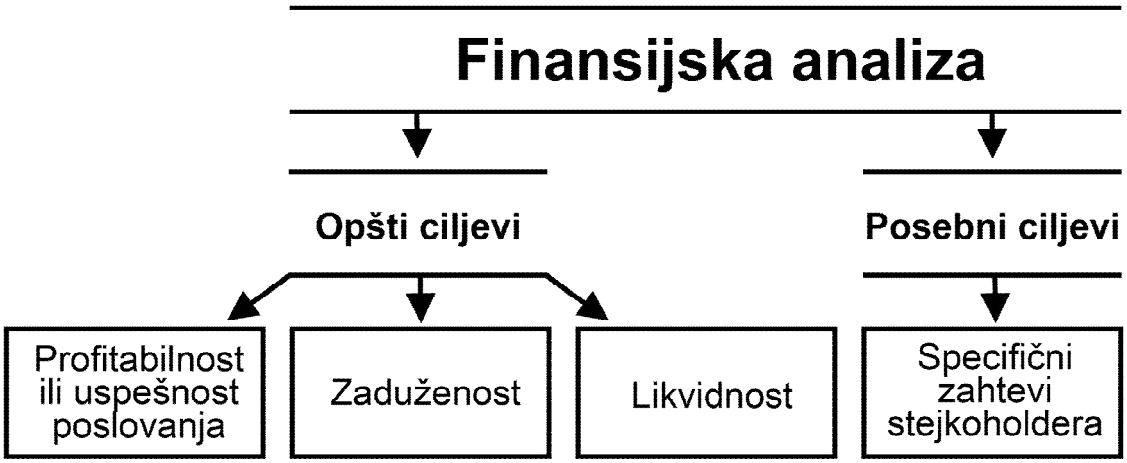
1) **Opšte ciljeve**

   Opšti ciljevi analize finansijskih izveštaja se odnose na sagledavanj rentabilnosti, profitabilnosti i uspešnosti privrednog društva i njegovog finansijskog položaja, njegovih novčanih tokova i promena na kapitalu u cilju pružanja informacija analize njenim naručiocima (stejkholderima).

2) **Posebne ciljeve**

   Posebni ciljevi analize finansijskih izveštaja se odnose na zadovoljavanje informacionih potreba stejkholdera. Oni mogu tražiti i informacije koje se ne

mogu direktno pronaći u finansijskim izveštajima, već se moraju proizvesti analizom finansijskih izveštaja. Kada govorimo o stejkholderima, najznačajniji su investitori u akcije i kreditori, odnosno korisnici koji određuju kapital privrednom društvu i kao takvi omogućavaju da ono bude poslovno sposobno.



Slika 12. Ciljevi finansijske analize
Izvor: Knjiga "Analiza finansijskih izveštaja" prof. dr Goranka Knežević, str. 9

Investitori i kreditori koriste finansijske izveštaje u cilju procene kvaliteta ostvarenog rezultata privrednog društva (finansijskog rezultata: dobitka ili gubitka) i budućih novčanih tokova koji su povezani sa njihovim ulaganjima (kamate za imaoce obveznica, kamate za zajmodavce – banke, i dividende i kapitalne dobitke za akcionare).

Država i njeni organi koriste finansijske izveštaje u cilju donošenja odgovarajućih odluka o podsticaju određenih delatnosti i privrednih grana kao i nadziranje i utvrđivanje mera sprovođenja ekonomske politike.

Uprava privrednog društva kao interni korisnik, koristi informacije analize finansijskih izveštaja u cilju planiranja, organizovanja i kontrole, što je suština upravljačkih aktivnosti.

Posebne ciljeve analize finansijskih izveštaja možemo posmatrati i iz drugog ugla, respektovanjem Međunarodnih računovodstvenih standarda / Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja (MRS / MSFI).

Prema Okviru Međunarodnih računovodstvenih standarda / Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, osnovni cilj računovodstva je da pruži informacije o finansijskoj strukturi privrednog društva, uspešnosti poslovanja i njegovoj sposobnosti da stvara novac i ekvivalente novca, kao i informacije o proceni dinamike i izvesnosti stvaranja novca (IASC, 2011). Ovu sposobnost stvaranja novca kao računovodstveni cilj, ne treba bukvalno shvatiti kao usmerenost aktivnosti privrednog društva na ostvarivanje što većeg salda novca na tekućem računu. (Knežević, 2012)

Ona se definiše kao sposobnost korisnika (stejkholdera) da iz računovodstvenih informacija dođu do objektivnih podataka o tome da li će privredno društvo isplatiti (Knežević, 2012):

- ***dividende*** (prinos za investitora),
- ***kamate*** (prinos za kreditore),

- ***tekuće obaveze*** (obaveze prema dobavljačima za materijal, opremu i sl.) i
- ***porez*** (obaveze prema fiskalnim organima).

Takođe, njih može interesovati i da li privredno društvo na vreme proizvodi i isporučuje svoje proizvode kupcima. Dakle, već kroz MRS / MSFI se definiše opšti cilj računovodstva iz kojeg proizilaze i posebni ciljevi finansijske analize za svakog njenog pojedinačnog korisnika.

Najčešći korisnici analize finansijskih izveštaja su uprava privrednog društva i investitori. Svi oni su zainteresovani za finansijsko stanje privrednog društva, performanse i rezultate koje ostvaruje i mogućnost rasta i razvoja. Sa stanovišta investitora, analiza finansijskih izveštaja daje odgovor na pitanje da li u privrednom društvu treba ulagati.

Pored uprave i investitora, kao korisnici analize javljaju se i dobavljači, kao i institucije i lica koja nemaju direktne veze sa privrednim društvom, a zainteresovana su za njeno poslovanje. To na primer mogu biti državni organi i institucije, kao i Agencija za kreditni rejting.

U zavisnosti od toga ko su korisnici analize, određene faze i dobijeni rezultati mogu imati većeg ili manjeg značaja. Takođe, u zavisnosti od potreba, mogu se raditi i samo odrđeni delovi analize, na primer, samo finansijska analiza.

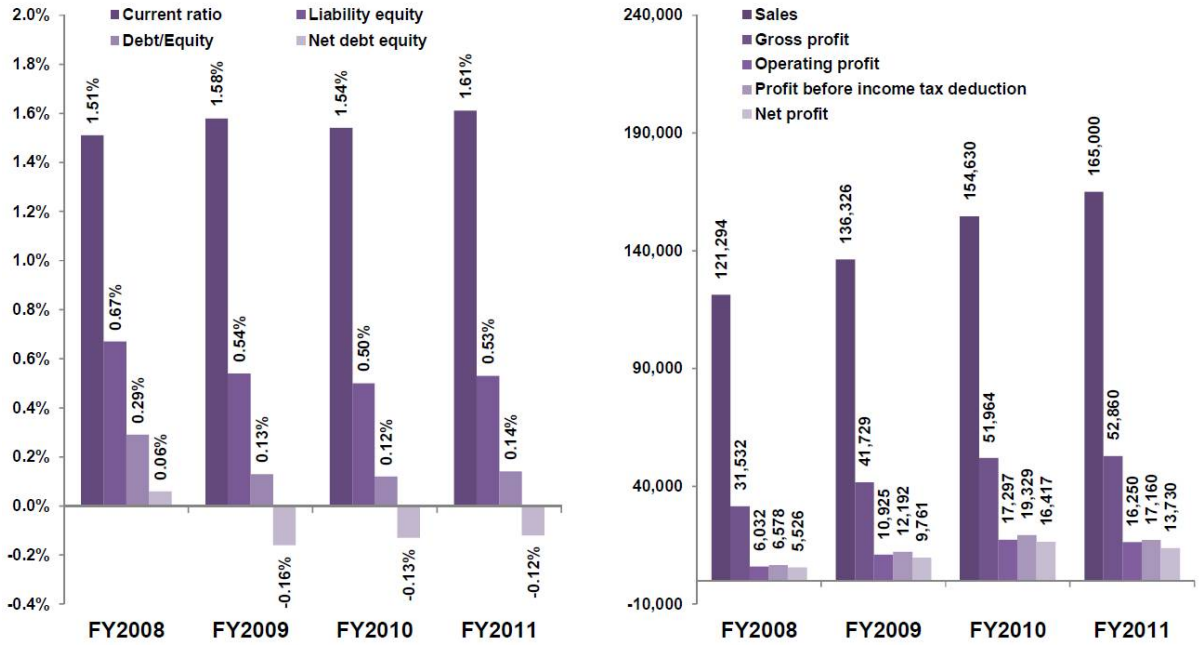
Instrumenti finansijskog izveštavanja

Finansijski izveštaji predstavljaju opšteprihvaćeno sredstvo za prenos informacija o finansijskim performansama privrednog društva širokom krugu korisnika. Naravno, računovodstveni informacioni sistem nije svemoćan i nije u stanju da pruži sve informacije potrebne za donošenje različitih ekonomskih odluka. Finansijski izveštaji se pripremaju s ciljem da zadovolje opšte potrebe većine korisnika. (Stevanović, Malinić, & Milićević, 2009)

Kao osnova analize finansijskih izveštaja koristi se čitav set finansijskih izveštaja koji čine: bilans stanja, bilans uspeha, izveštaj o novčanim tokovima, izveštaj o promenama na kapitalu i napomene. Pored finansijskih izveštaja, kao izvor informacija i podataka koriste se i mnogi drugi izveštaji i dokumenta. Međutim, za finansijsku analizu najbitniji su bilans stanja, bilans uspeha i izveštaj o novčanim tokovim.

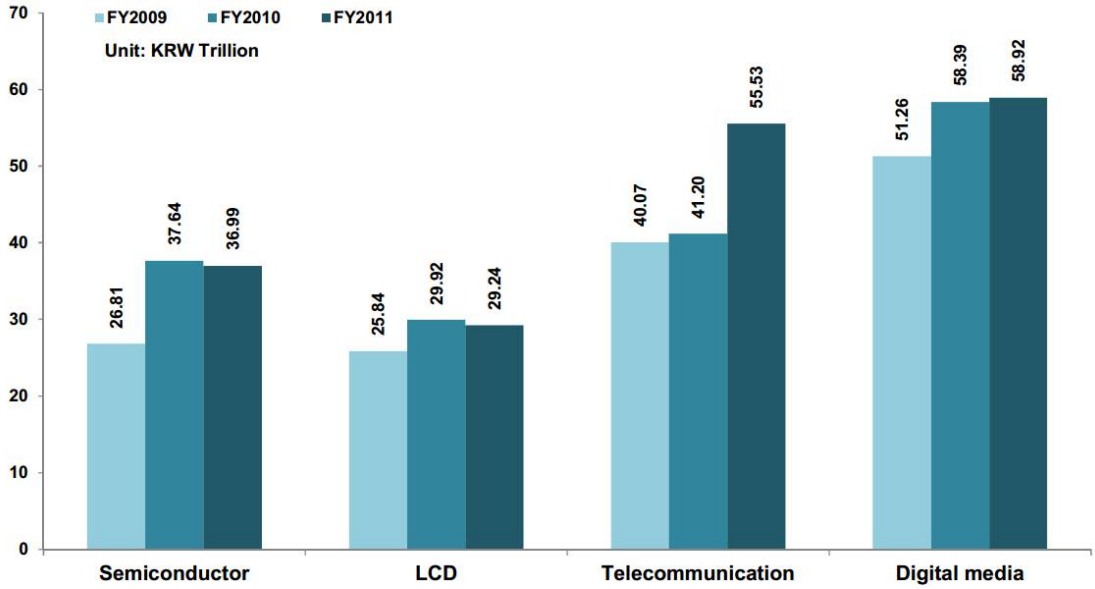
5.2 Finansijski izveštaj kompanije Samsung Electronic's

Razvoj kompanije Samsung je bio brz. U 2010. godini kompanija je dostigla prodaju od 140 milijardi američkih dolara (154 triliona korejskih vona), što je predstavljalo 13.2% rasta prihoda korejskog vona, i 7% rasta prihoda korejskog vona u 2011. godini. U uslovima neto profita, kompanija je dostigla najveći profit ikada od 14.92 milijarde američkih dolara posle odbijanja poreza, tj. (10,4%) od prodaje u 2010. godini, i 12,5 milijardi dolara tj. (8,3%) u 2011. godini. Samsung ima značajnu finansijsku rezervu koju namerava da iskoristi za kupovinu novih kompanija koje će samsung grupu odvesti na nova polja poslovanja. Potraživano je 20 novih akvizicija u novembru 2011. godine i kupljena su dva dobavljača medicinske opreme u drugoj polovini 2011. godine, koji predstavljaju neke od novih polja i strategijskih ciljeva poslovanja. (Samsung Electronics Financial Highlights, 2011)

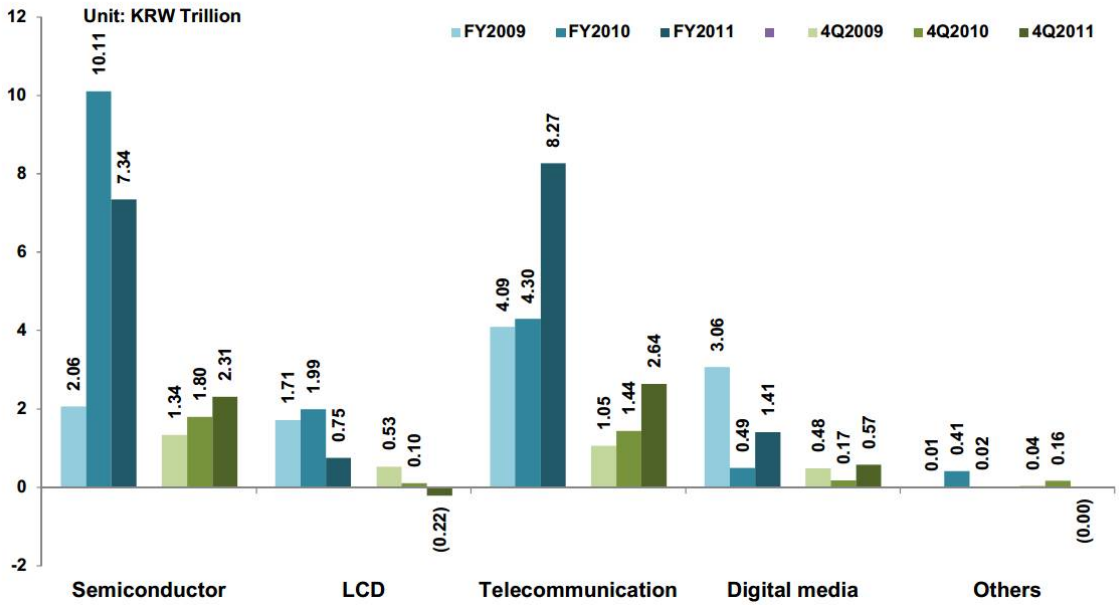


Slika 13. Finansijski izveštaj kompanije Samsung od 2008. do 2011. godine
Izvor: Samsung Electronic's Financial Highlights , Global Value Chain Analysis on Samsung Electronics preuzeto 10. januara 2015.

Samsung je podelio prihode od svojih proizvodnih grupa u četiri kategorije kao što je prikazano na slici br. 14. Uređaji su podeljeni na poluprovodnike i LCD monitore, koji su 2011. godine donosili srazmerno 22,4% i 17,7% od ukupnog prihoda. Digitalni mediji su podeljeni na telekomunikacioni sektor sa 33,6% od ukupnog prihoda (koji je dalje podeljen na mobilnu telefoniju i ostale, od kojih je mobilna telefonija 96%, a 4% sistemi) i na digitalne medije koji predstavljaju 35,7% (podeljene na vizuelne uređaje i druge). U odnosu na 2010. godinu, ovo je ogroman porast u telekomunikacionom sektoru. (Samsung Electronics Financial Highlights, 2011)



Slika br. 14 Učinak kompanije Samsung Electronics po segmentima
Izvor: Samsung's Earning Release 2011, Global Value Chain Analysis on Samsung Electronics preuzeto 10. januara 2015.



Slika br. 15 Poslovna dobit kompanije Samsung Electronics
Izvor: Samsung's Earning Release 2011, Global Value Chain Analysis on Samsung Electronics preuzeto 10. januara 2015.

Svi Samsungovi proizvodi koriste sopstvene poluprovodnike i LCD monitore. Preko slike br. 15 možemo zaključiti da je industrija poluprovodnika zamahnula u velikoj meri u korist kompanije i napravila drastičan skok u profitu, kao i da se nalazi u samom vrhu zarade u 2010. godini, dok su digitalni mediji zabeležili pad u profitu te godine. Sledeće godine kompanija Samsung je pretrpela pad profita kada su u pitanju poluprovodnici i po prvi put je sektor telekomunikacije vođen novom tehnologijom pametnih telefona, premašio sektor poluprovodnika i napravio ogroman skok u profitu te godine. (Kim Ji-Hyun, 2011)

5.3 Finansijski izveštaji kao predmet finansijske analize

Finansijski izveštaji prikazuju informacije o novčanim tokovima, uspešnosti, promenama na kapitalu jedne kompanije i predstavljaju funkcionalnu celinu poslovnih procesa koji se dešavaju u jednoj kompaniji i kao takvi čine podlogu svake racionalne analize.

Aktivnosti jedne kompanije predstavljene su u sledećim finansijskim izveštajima:

- bilans stanja
- bilans uspeha
- izveštaj o tokovima gotovine
- izveštaj o promenama na kapitalu

5.3.1 Bilans stanja kao predmet finansijske analize

Bilans stanja je trenutna slika finansijskog položaja neke kompanije na određeni dan. On prikazuje veličinu i strukturu sredstava i izvora finansiranja.

- Struktura sredstava (aktiva). ukazuje na način na koji su sredstva uložena, dok
- Struktura izvora finansiranja (pasiva), ukazuje na efekte finansijske aktivnosti, odnosno finansijsku strukturu nekog privrednog društva.

Aktivu bilansa stanja možemo podeliti na:

a) stalna sredstva (fiksna i dugoročna)

b) obrtna sredstva (tekuća i kratkoročna)

Razlika između stalnih i obrtnih sredstava je u ispunjavanju sledećih karakteristika:

- Sredstvo će biti razvrstano kao kratkoročno ako se očekuje da će se potrošiti u redovnom toku poslovnog ciklusa preduzeća ili u periodu do 12 meseci, odnosno biće razvrstano kao dugoročno, ako će se potrošiti tek protekom više poslovnih ciklusa, odnosno u periodu dužem od 12 meseci,
- Sredstvo je kratkoročno ako se primarno drži za svrhu *prodaje* u roku do 12 meseci, ako se drži u cilju prodaje u periodu dužem od 12 meseci treba ga razvrstati kao dugoročno sredstvo
- Sredstvo je kratkoročno ako je u pitanju *novac ili novčani ekvivalenti* čija upotreba nije ograničena. (Knežević, 2012)

Stalna sredstva možemo podeliti na :

a) *materijalna* (postrojenja, nekretnine, oprema),

b) *nematerijalna* (naučno i tehničko znanje, dizajn, implementacija novih procesa ili sistema, licence, intelektualna imovina, tržišno znanje i trgovačke marke) i

c) *dugoročni finansijski plasmani* (zajmovi dati drugim preduzećima, ulaganja zadržana do dospeća - obveznice drugih preduzeća i učešća u kapitalu).

Obrtna sredstva možemo razvrstati na:

- *zalihe* (materijala, gotovih proizvoda, nedovršene proizvodnje, robe...),
- *kupci i druga potraživanja,*
- *dati avansi,*
- *ostala kratkoročna potraživanja,*
- *novac i novčani ekvivalenti* (gotovina u blagajni, depoziti po viđenju, gotovinski ekvivalenti-akcije, obveznice, komercijalni i blagajnički zapisi i sl.)

Izvori sredstava preduzeća ili pasiva pokazuje poreklo imovine, odakle imovina u aktivi preduzeća potiče. U bilansu stanja poreklo imovine može biti određeno kao:

- sopstveni kapital (čista imovina, kapital vlasnika) i
- pozajmljeni kapital preduzeća (obaveze ili dugovi, kapital poverilaca).

Sopstveni kapital predstavlja razliku između vrednosti ukupne aktive i ukupnih obaveza (**Sopstveni kapital = Aktiva - Obaveze).** Sopstveni kapital nema dospeće i predstavlja garantnu supstancu za poverioce, isplate vlasnicima zavise od visine dobitka i daje pravo na upravljanje preduzećem.

Pozajmljeni kapital preduzeća čine obaveze preduzeća prema trećim licima. Te obaveze možemo definisati kao sadašnje obaveze koje su proizašle iz prošlih ekonomskih događaja preduzeća i čije podmirenje (likvidacija) podrazumeva odliv resursa preduzeća (najčešće odliv novca ili nekog drugog sredstva za podmirenje obaveze). Obaveze preduzeća su sve obaveze dužnika koje *postoje u sadašnjem vremenskom periodu*, tj. na dan sastavljanja bilansa stanja. Obaveza nastaje kao *rezultat neke prošle transakcije,* odnosno ona je posledica nekog pravnog ugovornog odnosa ili zakonskog zahteva.

Obaveze se mogu klasifikovati kao:

a) *dugoročne i*
b) *kratkoročne.*

Kako bi obaveza bila razvrstana kao kratkoročna, mora zadovoljiti sledeće karakteristike:

- obaveza se mora podmiriti u redovnom toku poslovnog ciklusa
- obaveza se mora podmiriti u periodu do 12 meseci od datuma bilansa stanja.

Sve ostale obaveze koje ne zadovoljavaju ove kriterijume razvrstavaju se kao dugoročne.

Obaveze preduzeća se još mogu razvrstati i kao:

- *dugovi* (dugoročni, kratkoročni bankarski krediti, obaveze za obveznice i dr.) i
- *tekuće obaveze* (dobavljači, obaveze za kamate, obaveze za poreze itd.).

Osnovna karakteristika svih obaveza je da nose određen *finansijski rizik* za preduzeće i da ono mora raspolagati imovinom koju predaje poveriocu da bi se razrešilo obaveze. Finansijski rizik postoji i zato što preuzimanje obaveza značajno utiče na likvidnosti i solventnost. (Knežević, 2012).

- ***Likvidnost*** je sposobnost preduzeća da na kratak rok izmiri dospele obaveze
- ***Solventnost*** sposobnost preduzeća da u dugom vremenskom roku podmiruje dospele obaveze.

Ako je preduzeće nesolventno poverioci mogu tražiti otvaranje stečaja preduzeća kako bi se podmirili iz stečajne mase, tako da je na dugi rok posmatrano, preuzimanje obaveza povezano sa značajnim stepenom finansijskog rizika.

Nakon ovako detaljne razrade sadržine bilansa stanja možemo ovaj finansijski izveštaj prikazati pomoću modifikovane osnovne računovodstvene jednačine:

Aktiva = Obaveze + Kapital

Stalna + Obrtna sredstva = Obaveze + Kapital

Primer konsolidovanog bilansa stanja kompanije Samsung Electronics kao jednog od instrumenata finansijskog izveštavanja

(In millions of Korean won, in thousands of US dollars)

	Notes	December 31, 2013	December 31, 2012	December 31, 2013	December 31, 2012
		KRW	KRW	USD	USD
Assets					
Current assets					
Cash and cash equivalents	4, 6, 7	16,284,780	18,791,460	15,431,422	17,806,747
Short-term financial instruments	5, 6, 7	36,722,702	17,397,937	34,798,353	16,486,248
Available-for-sale financial assets	6, 9	1,488,527	1,258,874	1,410,525	1,192,906
Trade and other receivables	6, 7, 10	27,875,934	26,674,596	26,415,175	25,276,790
Advances		1,928,188	1,674,428	1,827,147	1,586,684
Prepaid expenses		2,472,950	2,262,234	2,343,362	2,143,688
Inventories	11	19,134,868	17,747,413	18,132,160	16,817,410
Other current assets		2,135,589	1,462,075	2,023,680	1,385,459
Assets held for sale	12, 37	2,716,733	-	2,574,370	-
Total current assets		110,760,271	87,269,017	104,956,194	82,695,932
Non-current assets					
Available-for-sale financial assets	6,9	6,238,380	5,229,175	5,911,475	4,955,155
Associates and joint ventures	12	6,422,292	8,785,489	6,085,750	8,325,110
Property, plant and equipment	13	75,496,388	68,484,743	71,540,214	64,895,995
Intangible assets	14	3,980,600	3,729,705	3,772,008	3,534,260
Long-term prepaid expenses		3,465,783	3,515,479	3,284,168	3,331,260
Deferred income tax assets	29	4,621,780	2,516,080	4,379,589	2,384,232
Other non-current assets		3,089,524	1,541,882	2,927,627	1,461,085
Total assets		214,075,018	181,071,570	202,857,025	171,583,029

(In millions of Korean won, in thousands of US dollars)

	Notes	December 31, 2013	December 31, 2012	December 31, 2013	December 31, 2012
		KRW	KRW	USD	USD
Liabilities and Equity					
Current liabilities					
Trade and other payables	6	17,633,705	16,889,350	16,709,661	16,004,312
Short-term borrowings	6, 15	6,438,517	8,443,752	6,101,125	8,001,281
Advances received		1,706,313	1,517,672	1,616,899	1,438,143
Withholdings		1,176,046	966,374	1,114,419	915,734
Accrued expenses	6	11,344,530	9,495,156	10,750,052	8,997,589
Income tax payable		3,386,018	3,222,934	3,208,583	3,054,045
Current portion of long-term borrowings and debentures	6, 15, 16	2,425,831	999,010	2,298,712	946,660
Provisions	18	6,736,476	5,054,853	6,383,470	4,789,968
Other current liabilities		467,973	343,951	443,450	325,927
Total current liabilities		51,315,409	46,933,052	48,626,371	44,473,659
Non-current liabilities					
Long-term trade and other payables	6	1,053,756	1,165,881	998,537	1,104,786
Debentures	6, 16	1,311,068	1,829,374	1,242,365	1,733,511
Long-term borrowings	6, 15	985,117	3,623,028	933,495	3,433,174
Net defined benefit liabilities	17	1,854,902	1,729,939	1,757,701	1,639,286
Deferred income tax liabilities	29	6,012,371	3,429,467	5,697,310	3,249,756
Provisions	18	460,924	408,529	436,771	387,121
Other non-current liabilities		1,065,461	472,094	1,009,628	447,355
Total liabilities		64,059,008	59,591,364	60,702,178	56,468,648

Izvor: Samsung Audited Financial Statements 2013, preuzeto 5. marta 2015.

(In millions of Korean won, in thousands of US dollars)

	Notes	December 31, 2013	December 31, 2012	December 31, 2013	December 31, 2012
		KRW	KRW	USD	USD
Equity attributable to owners of the parent					
Preferred stock	20	119,467	119,467	113,207	113,207
Common stock	20	778,047	778,047	737,276	737,276
Share premium		4,403,893	4,403,893	4,173,119	4,173,119
Retained earnings	21	148,600,282	119,985,689	140,813,307	113,698,180
Other components of equity	23	(9,459,073)	(8,193,044)	(8,963,398)	(7,763,711)
Non-controlling interests		5,573,394	4,386,154	5,281,336	4,156,310
Total equity		150,016,010	121,480,206	142,154,847	115,114,381
Total liabilities and equity		214,075,018	181,071,570	202,857,025	171,583,029

Izvor: Samsung Audited Financial Statements 2013, preuzeto 5. marta 2015.

5.3.2 Bilans uspeha kao predmet finansijske analize

Bilans uspeha predstavlja računovodstveni izveštaj u kojem su iskazani ostvareni prihodi i rashodi preduzeća u određenom obračunskom periodu. Za razliku od bilansa stanja koji pokazuje finansijsku poziciju na tačno određeni dan, bilans uspeha je *periodičan izveštaj* pomoću koga se prikazuju prihodi i rashodi za određeni period, tako da se i njihova razlika (dobitak ili gubitak) odnosi na taj period. Kada govorimo o sastavljanju bilansa uspeha, zapravo mislimo o finansijskom izveštaju za određen vremenski period (jedan mesec, kvartal, polugodište ili godina).

Kako bi procenili buduću sposobnost preduzeća da stvara novčane tokove i odbacuje prinose za različite korisnike (dividende i kamate) neophodne su nam informacije o uspešnosti preduzeća.

Dobitak predstavlja *osnovno merilo uspešnosti* preduzeća kao celine, a dobitak obračunat u bilansu uspeha je često i komponenta nekih bitnih finansijskih pokazatelja. **Elementi koji određuju visinu dobitka su prihodi i rashodi.**

Prihodi, u skladu sa MRS, definišu se kao "povećanja ekonomskih koristi tokom obračunskog perioda u obliku priliva ili povećanja sredstava, odnosno smanjenja obaveza što dovodi do povećanja sopstvenog kapitala" (Knežević, 2012).

Za potrebe detaljnijeg informisanja korisnika o potencijalu preduzeća da stvara buduće novčane tokove što je i konačni cilj finansijskih izveštaja, prihode treba odvojiti od dobitaka. Prihodi predstavljaju povećanje sredstava (smanjenje obaveza) koje proističu iz redovnog poslovanja preduzeća (poslovni i finansijski prihodi), a dobici predstavljaju stavke koje zadovoljavaju kriterijume prihoda, ali proističu iz rizičnih i nepredvidivih aktivnosti preduzeća (dobici na prodaji nekretnina, postrojenja i opreme, dobitak na prodaji dugoročnih hartija od vrednosti i sl.). Dobici su po kvalitetu nižeg ranga od poslovnih prihoda, zato što su posledica nastanka događaja koji nisu kontinuirani, odnosno koji su sa aspekta preduzeća neponovljivi (prodaja dugoročnih sredstava nije kontinuirana i stabilna aktivnost preduzeća, već je posledica menadžerske odluke da ovom prodajom ostvari novčana sredstva za pokriće potreba održanja tekuće likvidnosti). Dobici se uključuju u kategoriju ostalih prihoda preduzeća. (Knežević, 2012)

Rashodi, kao negativna komponenta uspešnosti preduzeća se u MRS definišu kao "gubici i troškovi koji proističu iz uobičajenih aktivnosti (poslovni, finansijski rashodi)".

Nastanak rashoda povezan je sa povećanjem obaveza ili sa smanjenjem sredstava (nekretnine, zalihe, gotovina i sl.), odnosno rashodi su povezani sa trajnim odlivom vrednosti iz preduzeća. Pored poslovnih i finansijskih rashoda, preduzeća ostvaruju i gubitke.

Gubici predstavljaju stavke koje zadovoljavaju definiciju rashoda, ali proističu iz nepredvidivih i neočekivanih, nepovoljnih događaja (prodaja dugoročnih sredstava po vrednosti nižoj od knjigovodstvene i dr.). U bilansu uspeha potrebno je odvojeno iskazati rashode i gubitke jer oni na različite načine doprinose procenama buduće sposobnosti preduzeća da ostvaruje novčane tokove. Redovni rashodi se u procenama i očekivanjima investitora tretiraju kao značajnije komponente od ostalih gubitaka, koji su direktno zavisni od menadžerske odluke da određeno sredstvo proda po nižoj prodajnoj ceni u odnosu na knjigovodstvenu vrednost tog sredstva. Gubici na prodaji imovinskih delova (dugoročnih sredstava, finansijskih instrumenata i zaliha) čine kategoriju ostalih rashoda preduzeća. (Knežević, 2012)

Redovni prihodi i rashodi su povezani sa obavljanjem osnovne delatnosti ili se javljaju kao posledica obavljanja osnovne delatnosti preduzeća. Redovni prihodi i rashodi se dele na određene podkategorije koje čine:

a) poslovni prihodi i rashodi,

b) finansijski prihodi i rashodi,

c) prihodi po osnovu usklađivanja vrednosti imovine i rashodi po osnovu obezvređivanja vrednosti imovine i ostali prihodi i rashodi.

Primer konsolidovanog bilansa uspeha kompanije Samsung Electronics kao jednog od instrumenata finansijskog izveštavanja

(In millions of Korean won, in thousands of US dollars)

		For the year ended December 31,			
	Notes	2013	2012	2013	2012
		KRW	KRW	USD	USD
Revenue		228,692,667	201,103,613	216,708,677	190,565,349
Cost of sales	25	137,696,309	126,651,931	130,480,725	120,015,096
Gross profit		90,996,358	74,451,682	86,227,952	70,550,253
Selling and administrative expenses	25, 26	54,211,345	45,402,344	51,370,553	43,023,163
Operating profit		36,785,013	29,049,338	34,857,399	27,527,090
Other non-operating income	27	2,429,551	1,552,989	2,302,237	1,471,609
Other non-operating expense	27	1,614,048	1,576,025	1,529,468	1,493,438
Share of profit of associates and joint ventures	12	504,063	986,611	477,649	934,910
Finance income	28	8,014,672	7,836,554	7,594,686	7,425,902
Finance costs	28	7,754,972	7,934,450	7,348,595	7,518,667
Profit before income tax		38,364,279	29,915,017	36,353,908	28,347,406
Income tax expense	29	7,889,515	6,069,732	7,476,087	5,751,665
Profit for the year		30,474,764	23,845,285	28,877,821	22,595,741
Profit attributable to owners of the parent		29,821,215	23,185,375	28,258,519	21,970,411
Profit attributable to non-controlling interests		653,549	659,910	619,302	625,330
Earnings per share for profit attributable to owners of the parent (in Korean Won, in 1/1000 US dollars)	30				
- Basic		197,841	154,020	187,474	145,949
- Diluted		197,800	153,950	187,435	145,883

Izvor: Samsung Audited Financial Statements 2013, preuzeto 5. marta 2015.

(In millions of Korean won, in thousands of US dollars)

		For the year ended December 31,			
	Notes	2013	2012	2013	2012
		KRW	KRW	USD	USD
Profit for the year		30,474,764	23,845,285	28,877,821	22,595,741
Other comprehensive income					
Items not to be reclassified subsequently to profit or loss :					
Remeasurement of net defined benefit liabilities, net of tax	17, 23	(213,113)	(504,120)	(201,946)	(477,703)
Items to be reclassified subsequently to profit or loss :					
Changes in value of available-for-sale financial assets, net of tax	23	186,480	962,184	176,708	911,763
Share of other comprehensive income (loss) of associates and joint ventures, net of tax	23	20,756	(350,491)	19,668	(332,125)
Foreign currency translation, net of tax	23	(1,000,961)	(1,824,653)	(948,508)	(1,729,037)
Other comprehensive loss for the year, net of tax		(1,006,838)	(1,717,080)	(954,078)	(1,627,102)
Total comprehensive income for the year		29,467,926	22,128,205	27,923,743	20,968,639
Comprehensive income attributable to :					
Owners of the parent		28,837,590	21,499,343	27,326,438	20,372,732
Non-controlling interests		630,336	628,862	597,305	595,907

Izvor: Samsung Audited Financial Statements 2013, preuzeto 5. marta 2015.

5.3.3 Izveštaj o tokovima gotovine kao predmet analize

Izveštaj o novčanim tokovima je izvedeni finansijski izveštaj koji nastaje rearanžiranjem pozicija bilansa stanja i bilansa uspeha. On se se smatra jednim od važnijih izveštaja koji je svoju puno afirmaciju dobio početkom 20. veka.

Novčani tokovi se smatraju krvotokom jednog preduzeća. Kompanija kojoj nedostaje novac je ona koja na kratak rok neće moći odgovoriti svojim dospelim tekućim obavezama, a na dugi rok ovakvo stanje može dovesti do nesolventnosti i konačno do stečaja takvog preduzeća.

Izveštaj o novčanim tokovima prikazuje prilive i odlive gotovine koji su klasifikovani prema osnovnim aktivnostima u preduzeću - poslovne, investicione i finansijske aktivnosti.

Poslovne aktivnosti su najvažnije za preduzeće. One su posledica delatnosti kojom se preduzeće bavi. Novčani tokovi ostvareni u ovoj aktivnosti pokazuju da se prilivi gotovine ostvaruju po osnovama naplaćenih prihoda, a odlivi gotovine po osnovu plaćanja poslovnih rashoda. Neto novčani tok iz poslovne aktivnosti je značajna informacija za korisnike, jer pokazuje sposobnost i umešnost da se ostvari pozitivan neto novčani tok iz delatnosti kojom se bavi. *Investicione aktivnosti* prikazuju prilive i odlive gotovine koja nastaje u transakcijama prodaje i nabavke dugoročnih sredstava (nekretnina, postrojenja, opreme i hartija od vrednosti i dr.), Kada su veći prilivi od odliva to znači da preduzeće prodaje svoju dugoročnu imovinu, a kada su veći odlivi, to znači da je u pitanju preduzeće koje raste, jer investiciona ulaganja uvek ukazuju na rast preduzeća. *Finansijske aktivnosti* prikazuju prilive gotovine od emisije akcija, uzimanja kredita i odlive gotovine po osnovu plaćanja glavnice kredita i dividendi akcionarima. Aktivnosti finansiranja prikazuju veće prilive kada preduzeće uzimanjem dodatnih kredita ili emisijom akcija nastoji da finansira investicionu aktivnost (npr. nabavku dugoročnih sredstava) ili poslovnu aktivnost u slučaju nedostatka gotovine za pokriće tekućih rashoda. (Knežević, 2012)

Ciljevi sastavljanja izveštaja o novčanim tokovima sadržani su u obezbeđivanju informacija koje služe korisnicima da procene:

- sposobnost preduzeća da generiše dovoljno novca kojim će finansirati svakodnevne poslovne aktivnosti,
- sposobnost preduzeća da plaća glavnicu i kamatu po osnovama uzetih kredita i dividende akcionarima i
- sposobnost preduzeća da raste i razvija se kroz dodatna ulaganja u nekretnine, postrojenja i opremu ili da prodaje dugoročna sredstva kako bi generisalo gotovinu.

Korisnici računovodstvenih izveštaja veoma pažljivo čitaju izveštaj o novčanim tokovima i porede njegove vrednosti sa bilansom uspeha, jer između neto dobitka i neto novčanih tokova iz poslovne aktivnosti postoji određena veza. Tako je neto dobitak posledica razlike prihoda i rashoda, a neto novčani tok iz poslovne aktivnosti je posledica razlike prihoda koji su svedeni na primanja (prilive) novca i rashoda koji su svedeni na plaćanja (odlive) novca. To znači da prihod priznat u bilansu uspeha nije u potpunosti praćen primanjem gotovine, niti je svaki rashod praćen odlivom gotovine.

Značaj izveštaja o novčanim tokovima je da utvrdi veličinu razlike između neto dobitka u bilansu uspeha i neto novčanih tokova iz poslovne aktivnosti u izveštaju o novčanim tokovima, odnosno da utvrdi da li je osnovna delatnost preduzeća profitabilna i da li ta delatnost može da "proizvodi gotovinu".

Primer konsolidovanog izveštaja tokova gotovine kompanije Samsung Electronics kao jednog od instrumenata finansijskog izveštavanja

(In millions of Korean won, in thousands of US dollars)

		For the year ended December 31,			
	Notes	2013	2012	2013	2012
		KRW	KRW	USD	USD
Cash flows from operating activities					
Profit for the year		30,474,764	23,845,285	28,877,821	22,595,741
Adjustments	31	23,804,832	22,759,559	22,557,407	21,566,909
Changes in operating assets and liabilities	31	(1,313,245)	(5,777,949)	(1,244,428)	(5,475,173)
Cash flows from operating activities		52,966,351	40,826,895	50,190,800	38,687,477
Interest received		1,034,074	789,397	979,886	748,031
Interest paid		(434,857)	(576,379)	(412,070)	(546,175)
Dividend received		592,217	1,112,940	561,184	1,054,620
Income tax paid		(7,450,345)	(4,180,044)	(7,059,931)	(3,961,001)
Net cash generated from operating activities		46,707,440	37,972,809	44,259,869	35,982,952

Cash flows from investing activities				
Net increase in short-term financial instruments	(19,391,643)	(5,965,611)	(18,375,479)	(5,653,000)
Net decrease (increase) in short-term available-for-sale financial assets	33,663	(589,072)	31,899	(558,203)
Proceeds from disposal of long-term available-for-sale financial assets	1,691,463	106,208	1,602,827	100,642
Acquisition of long-term available-for-sale financial assets	(1,531,356)	(870,249)	(1,451,110)	(824,646)
Proceeds from disposal of associates and joint ventures	240	41,091	227	38,938
Acquisition of associates and joint ventures	(181,307)	(279,022)	(171,806)	(264,401)
Disposal of property and equipment	377,445	644,062	357,666	610,312
Purchases of property and equipment	(23,157,587)	(22,965,271)	(21,944,079)	(21,761,841)
Disposal of intangible assets	4,562	61,497	4,323	58,274
Purchases of intangible assets	(934,743)	(650,884)	(885,760)	(616,776)
Cash outflows from business combination	(167,155)	(464,279)	(158,396)	(439,950)
Others	(1,490,601)	(390,024)	(1,412,491)	(369,586)
Net cash used in investing activities	(44,747,019)	(31,321,554)	(42,402,179)	(29,680,237)

Izvor: Samsung Audited Financial Statements 2013, preuzeto 5. marta 2015.

(In millions of Korean won, in thousands of US dollars)

		For the year ended December 31,			
	Notes	**2013**	**2012**	**2013**	**2012**
		KRW	KRW	USD	USD
Cash flows from financing activities					
Net repayment of short-term borrowings		(1,861,536)	(800,579)	(1,763,987)	(758,627)
Disposal of treasury stock		34,390	88,473	32,588	83,837
Proceeds from long-term borrowings and debentures		26,672	1,862,256	25,274	1,764,670
Repayment of long-term borrowings and debentures		(1,368,436)	(522,899)	(1,296,727)	(495,498)
Payment of dividends		(1,249,672)	(1,265,137)	(1,184,186)	(1,198,841)
Net increase (decrease) in non-controlling interests		281,551	(1,200,134)	266,797	(1,137,244)
Others		-	(26,488)	-	(25,101)
Net cash used in financing activities		(4,137,031)	(1,864,508)	(3,920,241)	(1,766,804)
Effect of exchange rate changes on cash and cash equivalents		(330,070)	(687,048)	(312,774)	(651,045)
Net increase (decrease) in cash and cash equivalents		(2,506,680)	4,099,699	(2,375,325)	3,884,866
Cash and cash equivalents					
Beginning of the year		18,791,460	14,691,761	17,806,747	13,921,881
End of the year		16,284,780	18,791,460	15,431,422	17,806,747

Izvor: Samsung Audited Financial Statements 2013, preuzeto 5. marta 2015.

5.3.4 Izveštaj o promenama na kapitalu

Izveštaj o promenama na kapitalu je sastavni deo finansijskih izveštaja sastavljenih u skladu sa MRS 1 i koji je namenjen vlasnicima kapitala. Ovaj izveštaj se sastavlja kao poseban i u njemu se kao minimum pozicija iskazuju:

- neto dobitak ili gubitak obračunskog perioda,
- stavke prihoda i rashoda koje ne ulaze u bilans uspeha već se priznaju u korist ili na teret kapitala i
- zbirni efekat promena u računovodstvenoj politici.

Pored pomenutog, ovaj izveštaj sadrži i informacije o kapitalnim transakcijama (dodatni ulozi vlasnika, povlačenje uloga), saldo akumuliranog dobitka ili gubitka na početku perioda i na dan bilansa stanja, kao i kretanje za period i promene i stanje na svakoj klasi akcijskog kapitala, emisione premije i rezervi na početku i kraju perioda. Podaci o promenama sopstvenog kapitala (neto imovine) preduzeća na početku i na kraju obračunskog perioda treba da pokažu da li je došlo do povećanja ili smanjenja neto imovine u posmatranom periodu, što je jedna od značajnih informacija za vlasnike kapitala.Ukupna promena u neto imovini diktirana je totalnim dobicima i gubicima proizvedenim preko aktivnosti preduzeća tokom perioda. (Knežević, 2012)

Primer konsolidovanog izveštaja o promenama na kapitalu kompanije Samsung Electronics kao jednog od instrumenata izveštavanja

(In millions of Korean won)

2012 KRW	Notes	Preferred stock	Common stock	Share premium	Retained earnings	Other components of equity	Equity attributable to owners of the parent	Non-controlling interests	Total
Balance at January 1, 2012		119,467	778,047	4,403,893	97,622,872	(5,833,896)	97,090,383	4,223,247	101,313,630
Profit for the year		-	-	-	23,185,375	-	23,185,375	659,910	23,845,285
Changes in value of available-for-sale financial assets, net of tax	9, 23	-	-	-	-	960,688	960,688	1,496	962,184
Share of other comprehensive loss of associates and joint ventures, net of tax	12	-	-	-	-	(350,491)	(350,491)	-	(350,491)
Foreign currency translation, net of tax		-	-	-	-	(1,789,877)	(1,789,877)	(34,776)	(1,824,653)
Remeasurement of net defined benefit liabilities, net of tax	17	-	-	-	-	(506,351)	(506,351)	2,231	(504,120)
Total comprehensive income (loss)		-	-	-	23,185,375	(1,686,031)	21,499,344	628,861	22,128,205
Dividends	22	-	-	-	(827,501)	-	(827,501)	(373,632)	(1,201,133)
Capital transaction under common control		-	-	-	-	(1,089,835)	(1,089,835)	(104,395)	(1,194,230)
Changes in consolidated entities		-	-	-	-	-	-	12,844	12,844
Disposal of treasury stock	23	-	-	-	-	455,377	455,377	-	455,377
Stock option activities	24	-	-	-	-	(33,071)	(33,071)	-	(33,071)
Others		-	-	-	4,943	(5,588)	(645)	(771)	(1,416)
Total transactions with owners		-	-	-	(822,558)	(673,117)	(1,495,675)	(465,954)	(1,961,629)
Balance at December 31, 2012		119,467	778,047	4,403,893	119,985,689	(8,193,044)	117,094,052	4,386,154	121,480,206

Izvor: Samsung Audited Financial Statements 2013, preuzeto 5. marta 2015.

(In thousands of US dollars)

2012 USD	Notes	Preferred stock	Common stock	Share premium	Retained earnings	Other components of equity	Equity attributable to owners of the parent	Non-controlling interests	Total
Balance at January 1, 2012		113,207	737,276	4,173,119	92,507,223	(5,528,187)	92,002,638	4,001,940	96,004,578
Profit for the year		-	-	-	21,970,411	-	21,970,411	625,330	22,595,741
Changes in value of available-for-sale financial assets, net of tax	9, 23	-	-	-	-	910,345	910,345	1,418	911,763
Share of other comprehensive loss of associates and joint ventures, net of tax	12	-	-	-	-	(332,125)	(332,125)	-	(332,125)
Foreign currency translation, net of tax		-	-	-	-	(1,696,083)	(1,696,083)	(32,954)	(1,729,037)
Remeasurement of net defined benefit liabilities, net of tax	17	-	-	-	-	(479,816)	(479,816)	2,113	(477,703)
Total comprehensive income (loss)		-	-	-	21,970,411	(1,597,679)	20,372,732	595,907	20,968,639
Dividends	22	-	-	-	(784,138)	-	(784,138)	(354,053)	(1,138,191)
Capital transaction under common control		-	-	-	-	(1,032,725)	(1,032,725)	(98,924)	(1,131,649)
Changes in consolidated entities		-	-	-	-	-	-	12,171	12,171
Disposal of treasury stock	23	-	-	-	-	431,514	431,514	-	431,514
Stock option activities	24	-	-	-	-	(31,338)	(31,338)	-	(31,338)
Others		-	-	-	4,684	(5,296)	(612)	(731)	(1,343)
Total transactions with owners		-	-	-	(779,454)	(637,845)	(1,417,299)	(441,537)	(1,858,836)
Balance at December 31, 2012		113,207	737,276	4,173,119	113,698,180	(7,763,711)	110,958,071	4,156,310	115,114,381

(In millions of Korean won)

2013 KRW	Notes	Preferred stock	Common stock	Share premium	Retained earnings	Other components of equity	Equity attributable to owners of the parent	Non-controlling interests	Total
Balance at January 1, 2013		119,467	778,047	4,403,893	119,985,689	(8,193,044)	117,094,052	4,386,154	121,480,206
Profit for the year		-	-	-	29,821,215	-	29,821,215	653,549	30,474,764
Changes in value of available-for-sale financial assets, net of tax	9, 23	-	-	-	-	187,477	187,477	(997)	186,480
Share of other comprehensive income (loss) of associates and joint ventures, net of tax	12	-	-	-	-	20,949	20,949	(193)	20,756
Foreign currency translation, net of tax		-	-	-	-	(986,691)	(986,691)	(14,270)	(1,000,961)
Remeasurement of net defined benefit liabilities, net of tax	17	-	-	-	-	(205,360)	(205,360)	(7,753)	(213,113)
Total comprehensive income (loss)		-	-	-	29,821,215	(983,625)	28,837,590	630,336	29,467,926
Dividends	22	-	-	-	(1,206,622)	-	(1,206,622)	(42,155)	(1,248,777)
Capital transaction under common control		-	-	-	-	(312,959)	(312,959)	600,042	287,083
Changes in consolidated entities		-	-	-	-	-	-	(918)	(918)
Disposal of treasury stock	23	-	-	-	-	41,817	41,817	-	41,817
Stock option activities	24	-	-	-	-	(11,999)	(11,999)	-	(11,999)
Others		-	-	-	-	737	737	(65)	672
Total transactions with owners		-	-	-	(1,206,622)	(282,404)	(1,489,026)	556,904	(932,122)
Balance at December 31, 2013		119,467	778,047	4,403,893	148,600,282	(9,459,073)	144,442,616	5,573,394	150,016,010

(In thousands of US dollars)

2013 USD	Notes	Preferred stock	Common stock	Share premium	Retained earnings	Other components of equity	Equity attributable to owners of the parent	Non-controlling interests	Total
Balance at January 1, 2013		113,207	737,276	4,173,119	113,698,180	(7,763,711)	110,958,071	4,156,310	115,114,381
Profit for the year		-	-	-	28,258,519	-	28,258,519	619,302	28,877,821
Changes in value of available-for-sale financial assets, net of tax	9, 23	-	-	-	-	177,653	177,653	(945)	176,708
Share of other comprehensive income (loss) of associates and joint ventures, net of tax	12	-	-	-	-	19,851	19,851	(183)	19,668
Foreign currency translation, net of tax		-	-	-	-	(934,986)	(934,986)	(13,522)	(948,508)
Remeasurement of net defined benefit liabilities, net of tax	17	-	-	-	-	(194,599)	(194,599)	(7,347)	(201,946)
Total comprehensive income (loss)		-	-	-	28,258,519	(932,081)	27,326,438	597,305	27,923,743
Dividends	22	-	-	-	(1,143,392)	-	(1,143,392)	(39,946)	(1,183,338)
Capital transaction under common control		-	-	-	-	(296,559)	(296,559)	568,599	272,040
Changes in consolidated entities		-	-	-	-	-	-	(870)	(870)
Disposal of treasury stock	23	-	-	-	-	39,626	39,626	-	39,626
Stock option activities	24	-	-	-	-	(11,370)	(11,370)	-	(11,370)
Others		-	-	-	-	697	697	(62)	635
Total transactions with owners		-	-	-	(1,143,392)	(267,606)	(1,410,998)	527,721	(883,277)
Balance at December 31, 2013		113,207	737,276	4,173,119	140,813,307	(8,963,398)	136,873,511	5,281,336	142,154,847

Izvor: Samsung Audited Financial Statements 2013, preuzeto 5. marta 2015.

5.3.5 Napomene kao predmet analize

Napomene uz finansijske izveštaje predstavljaju poslednji sastavni deo godišnjeg seta finansijskih izveštaja. Radi se o izveštaju koji prati prethodne finansijske izveštaje i koji ima za cilj da pruži detaljniji opis nekih informacija koje su iskazane u njima u cilju ostvarivanja istinitog izveštaja. Ključne informacije koje, prema MRS 1 prezentacija finansijskih izveštaja, treba da sadrži ovaj izveštaj odnose se na (Petrović, 2011)

- informacije o primenjenim računovodstvenim politikama,
- informacije čije obelodanjivanje zahtavaju standardi, a koje već nisu prikazane u finansijskim izveštajima i
- dodatne informacije koje nisu prikazane u finansijskim izveštajima, ali su neophodne za njihovo razumevanje.

Primeri informacija koje se navode u napomenama su izabrani koncepti vrednovanja, računovodstvene opcije primenjene za otpis stalne imovine i zaliha, izabrana politika gudvila, informacije o promenama na poziciji osnovnih sredstava po osnovu nabavke, izgradnje, prodaje, otpisa i sl., informacije o smanjenju vrednosti obrtne imovine po osnovu svođenja nabavne vrednosti i cene koštanja na niže tržišne cene, informacije o iznosu i strukturi dugoročnih rezervisanja, strukturi obaveza po vrstama i rokovima dospeća, strukturi prihoda, iznosu dividendi običnim akcionarima, iznosu dividendi po akciji, iznosu kumulativnih preferencijalnih dividendi i dr.

Budući da prati i detaljnije objašnjava druge finansijske izveštaje, ovaj izveštaj se nikada ne čita samostalno, već uvek zajedno sa izveštajima na koje se odnosi. Iz navedenih informacija, koje čine sadržinu napomena treba da steknemo predstavu da se u ovom izveštaju nalaze veoma korisne informacije za razumevanje finansijskog položaja i profitabilnosti privrednog društva. Ovo zbog toga, što u praksi korisnici veoma često ne čitaju napomene, već pažnju usmeravaju na druge finansijske izveštaje. Time se unapred odriču mogućnosti da će u napomenama pronaći informacije od značaja za potpunije sticanje predstave o ostvarenjima privrednih društva.

5.4 Korišćenje ostalih izvora informacija za potrebe analize i informaciona asimetrija

Tradicionalne računovodstvene informacije sadržane u osnovnim izveštajima nisu jedini informacioni izvor za finansijske analitičare. U praksi, finansijski izveštaji su samo jedan, početni izvor informacija, i često ove informacije konkurišu u analizi zajedno sa ostalim izvorima informacija.

Tradicionalnim računovodstvenim informacijama zamera se da su istorijskog karaktera, da ne prikazuju sva sredstva neke kompanije (intelektualni kapital), da se sredstva vrednuju po istorijskim troškovima, a ne po fer vrednosti i slično. Ovakve zamerke upućene tradicionalnom računovodstvenom sistemu izveštavanja dale su analitičarima osnov za korišćenje nekih drugih izvora informacija – granske publikacije, analize državnih organa, analize u finansijskoj štampi, analize brokerskih kuća i slično. U kontekstu finansijskih tržišta, kupci akcija i obveznica i davaoci kredita zainteresovani su za sigurnost svojih ulaganja u konkretnu kompaniju, kao i za sposobnost preduzeća da redovno servisira svoje obaveze prema njima (isplata glavnice kredita i kamate, isplata dividendi, porast cena akcija). S obzirom da su kupci akcija i obveznica (investitori) izvan preduzeća, oni znaju manje o kupljenoj akciji i obveznici nekog preduzeća od samog emitenta te akcije ili obveznice. (Knežević, 2012)

Informaciona asimetrija predstavlja nejednakost u količini i kvalitetu informacija koje poseduju različiti korisnici.

Iz informacione asimetrije proizlaze dva problema:

a) negativna selekcija i
b) moralni hazard (zloupotreba).

Negativna selekcija nastaje kada investitori nemaju dovoljan obim i kvalitet informacija pa donose poslovne odluke (ulažu u akcije i obveznice) pogrešnih firmi. Negativna selekcija postoji pre nego što se donese odluka o investiranju.

Moralni hazard (zloupotreba) nastaje kada se već novac uloži u konkretne akcije i obveznice kompanije. Tada su investitori suočeni sa problemom da menadžeri kompanije neće raditi u njihovom najboljem interesu, već da će rukovođeni sebičnim ciljevima raditi u sopstvenom interesu. Ovde je reč o riziku da će emitent (menadžment kompanije) preduzeti aktivnosti koje su u suprotnosti sa ciljevima investitora i kreditora , odnosno to su takve aktivnosti koje će ugroziti preduzeće da vrati novac investitorima u akcije (kroz dividende i porast tržišne cene akcija) i kreditorima (kroz kamate i glavnicu kredita ili glavnicu duga na koji glasi obveznica).

Zbog ovih rizika, posebni ciljevi finansijske analize, o kojima smo već prethodno nešto više govorili, odnose se na činjenicu da investitori u akcije i obveznice, kao i veliki kreditori vitalno su zainteresovani za određen stepen kontrole nad aktivnostima menadžmenta. Ovu kontrolu mogu da obave preko zvaničnih finansijskih izveštaja, ali i preko svih drugih izvora informacija o toj firmi koje su im dostupne. (Knežević, 2012)

Uloga državnih agencija i organa u smanjenju informacione asimetrije je u tome da se kroz kontrolu insajderskih informacija održi poverenje u finansijski sistem. Zadatak države je da omogući ravnopravnu dostupnost svih bitnih informacija učesnicima na finansijskim tržištima. Rizik negativne selekcije i rizik zloupotrebe se smanjuje publikovanjem informacija u prospektu, finansijskim izveštajima i revizorskom izveštaju. Publikovanje izjava korporativnih zvaničnika (press release), informacije koje daje sama korporacija preko predstavnika za štampu su dodatno obezbeđenje za potpune i transparentne informacije. Finansijski analitičari koriste i sve druge informacije da bi se obezbedili od moralnog hazarda ili zloupotrebe (finansijske analize, novinski izveštaji, reportaže, globalna i nacionalna makroekonomska i politička zbivanja).

ZAKLJUČAK

Iz svega navedenog možemo izvući zaključak da osnovni cilj marketing menadžmenta predstavlja stvaranje vrednosti i nalaženje novih metoda kako bi zadovoljili potrebe kupaca i ostvarili profit.

Era globalnih tržišta i globalne konkurencije koja je nastupila početkom dvadesetog veka, upozorava da su sve zemlje i privredna društva na raskrsnici. Svaka zemlja koja je prihvatila ovakav sistem mora imati privredna društva koja su sposobna da odgovore, opstanu i razviju poslovne aktivnosti na globalnom tržištu, tačnije da se uključe u konkurenciju i da u njoj ostvare uspeh. Cilj marketinga jeste u tome da učini prodaju nepotrebnom, zbog toga se marketing danas mora shvatiti na potpuno nov način, kao sredstvo zadovoljenja potreba kupca a ne samo kao načina prodaje. Ako proizvođač razume potrebe tržišta i napravi kvalitetan i pristupačan proizvod i plasira ga efikasno, on će napraviti proizvod koji će se lako prodavati.

Na primerima velikih korporacija o kojima je bilo reči, u ovom slučaju na primeru južnokorejske kompanije Samsung Electronic's koja se nalazi među velikanima tehnološke industrije, usled nepraštajućeg okruženja i surove konkurencije kao što su Apple, HTC, LG i drugi, mogli smo videti da je neophodna upotreba marketing menadžmenta kako bi opstali na tržištu i izborili se sa konkurencijom. Čelnici kompanije Samsung Electronic's pridaju veliki značaj upravljanju marketingom i smatraju da nije dovoljno imati samo kvalitetan proizvod već je neophodno imati i kvalitetan marketing menadžment kako bi na pravi način plasirali proizvode i približili ih potencijalnim kupcima. Čime ujedno, možemo potvrditi i opštu hipotezu postavljenu u ovom radu koja se odnosi na ključnu ulogu marketing menadžmenta u sastavu svakog privrednog društva koje za cilj ima da se izbori sa tržištom i da stvori tražnju za svojim proizvodima i uslugama. Takođe smo potvrdili i pomoćnu hipotezu postavljenu u ovom radu, koja se odnosila na doprinos upravljanja marketing aktivnosti boljem funkcionisanju i razvoju preduzeća.

Možemo reći da je marketing menadžment dobio ključnu ulogu u sastavu svakog privrednog društva, koje za cilj ima da se izbori sa tržištem i da stvori tražnju za svojim proizvodima i uslugama. Marketing predstavlja koncept poslovanja orijentisan prema kupcima u kojem projektovanje proizvoda i usluga počinje od potrošača, tj predstavlja disciplinu koja se neprestano razvija i širi zajedno sa tržištem dok se bavi njegovim pitanjima, potrebama i pronalaženju načina zadovoljenja tih potreba.

Planiranjem marketing aktivnosti preduzeća možemo se prilagoditi promenama u okruženju, odnosno potrebama i zahtevima tržišta. Planiranje marketinga predstavlja kontinuelan proces analize opšteg i organizacionog okruženja, definisanje vizije, misije i ciljeva, politike i strategije marketinga sa kvantitativnog i kvalitativnog aspekta i kontinuiranja kontrola ostvarenih efekata.

Pored marketing menadžmenta kao bitan faktor uspešnosti i ključni strategijski zadatak menadžmenta privrednih društava našlo se i upravljanje ljudskim resursima. Stalne tehnološke i tržišne promene postavljaju sve veće zahteve, konkurencija je ogromna, a poslovanje se neretko svodi na borbu za opstanak preduzeća, ali i preduzetnika.

U takvim uslovima, razumno i delotvorno upravljanje resursima temelj je svakog uspešnog poslovanja. Stručnjaci i njihova znanja su polazni resursi, oni su osnovni faktor za ostvarenje ciljeva preduzeća.

Kako bi podstakli uspešnost na radu moramo uključiti aktivnosti motivacije, kreativnost kao i ocenjivanje uspešnosti. Poslovna organizacija, dizajniranjem radnih zadataka u skladu s organizacionim ciljevima, zapošljava ljude s potrebnim znanjima i umećima te ih trenira, motiviše i nagrađuje. To su neki od temeljnih aspekata angažmana ljudskih resursa koji omogućavaju uspešno delovanje, a vrednovanje rada služi prvenstveno praćenju realizacije organizacionih ciljeva kako bi se na pravi način razvijala korporativna strategija i adaptirala na okruženje.

Ljudski resurs kao zajednički faktor svih organizacija izvor je kompletnog doprinosa, putem svojih ličnih sposobnosti i umeća. Aktivnosti koje menadžeri svih nivoa treba da preduzmu u upravljanju ljudskim resursima treba da omoguće uspeh organizacije, ali se moraju pridržavati strategiji kompanije. Uspešni poslovni sistemi danas imaju u fokusu uključivanje ljudskih resursa kao i njihov uticaj na primenu novih tehnologija, proizvoda, procesa i usluga. Da bi se efikasno upravljalo aktivnostima, nužno je precizirati autoritete i odgovornosti, odrediti zadatke i rasporediti na nosioce kao i obezbediti adekvatan sistem koordinacije i vođenje ukupnog procesa implementacije. Sam proces globalizacije tržišta u velikoj meri afirmiše kvalitet ljudskih resursa kao fundamentalni izvor konkurentske prednosti.

Sposobnost donošenja odluka, inovativnost, kreativnost, smisao za zajedništvo i timski rad, svest o ličnoj odgovornosti, kao i briga za razvoj životnog puta predstavljaju važne stavke ljudskih resursa. Na tom području stalno se javljaju nova znanja i nove strukturne grane sa svrhom sistema razmene znanja i neprekidnog sistematskog učenja i napredovanja. Vreme pred nama još više će širiti lepezu potrebnih znanja za uspešno korišćenje resursa, temeljnih uslova za uspešno poslovanje. Neophodno je istražiti pojam ljudskih resursa i dobro ga poznavati, kako bi znanje u toj oblasti mogli što bolje primeniti u daljem poslovanju.

Prema poslovnom marketing konceptu, preduzeća su nosioci i realizatori konkurencije na svetskom tržištu, a ne država. Tako je upravljanje preduzećem postalo još složenije, zavisno od velikog broja faktora, sa sve naglašenijom potrebom davanja raznih vidova stručne pomoći, prenosa znanja i informacija, pripremom i analizom podataka, direktnim finansiranjem i tehničkom pomoći. Multinacionalne kompanije su odnele pobedu nad lokalnim preduzećima, postale su moćnije čak i od mnogih državnih entiteta koji prema njima povećavaju svoje zahteve, očekujući da one povećaju investiranje, izvrše transfer tehnologije i zadovolje lokalne potrebe. Povećanje brzine promena i kolebljivosti u internacionalnoj ekonomskoj sredini, vodilo je promenama vrednosti menadžmenta ljudskih resursa kao dela celokupnog međunarodnog menadžmenta.

Opšti zaključak

Marketing menadžment i menadžment ljudskih resursa su danas postali sastavni deo svakog poslovanja, svakog privrednog društva koje traži svoje mesto među divovima današnje konkurencije. Da bi privredno društvo opstalo, i finansijski prosperiralo, neophodno je postojanje menadžmenta marketinga i ljudskih resursa kako bi savladali konkurenciju i osvojili tržište.

LITERATURA

- Ba, S., & Pavlou, P. A. (2002). Evidence of the effect of trust building technology in electronic markets: Price premiums and buyer behavior.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others...Don't.* New York: HarperBusiness.
- Damnjanović, P., Suša, B., Škunca, D., Milenković, S., & Ristić, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa.* Beograd: EtnoStil d.o.o.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures - The Rites and Rituals of Corporate Life.* Perseus Books Publishing.
- Đorđević-Boljanović, J., & Pavić, Ž. S. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa.* Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Džinović, M., & Dulanović, Ž. (1992). *Osnovi organizacije.* Beograd: Fakultet Organizacionih Nauka.
- Fahy, D. J. (2006). *Foundations of Marketing.* McGraw-Hill Education.
- Fullerton, R. (1988*) How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the "Production Era"*, Journal of Marketing, 52, 108-25.
- Joksimović, Ivana. N. (2013). *Strategijsko upravljanje brendom na osnovu marketing i finansijskih indikatora.* Beograd.
- Knežević, G. (2012). *Analiza finansijskih izveštaja.* Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36, 46-54.
- Kotler, P. (2014). *Marketing Management.* New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing.* Pearson Education Limited.
- Kotler, P. (2000). Marketing Management - Millenium Edition. Pearson Custom Publishing.
- Kroeber, L. A., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture - A Critical Review of Concepts and Definitions.* New York: Vintage Books.
- Kulić, Ž. (2005). *Upravljanje ljudskim potencijalima.* Beograd.
- M. Milosavljević, J. T. (1995). *Marketing strategija.* Beograd: Ekonomski fakultet.
- Maanen, V., & Schein, E. H. (1979). *Theory of Organizational Socialization.* Massachusetts Institute of Technology.
- Mašić, B. (2010). *Menadžment - principi, koncepti i procesi.* Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Milisavljević, M. (1996). *Marketing.* Beograd: Savremena administracija
- Miljević, M. (2010). *Poslovna etika i komuniciranje.* Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Pavić, Ž. S. (2011). *Etika i poslovne komunikacije.* Beograd: Univerzitet Singidunum.

- Petrović, D., Mihailović, D., Mihić, M., Žarković-Joksimović, N., Jaško, O., Filipović, V., & Obradović, V. (2011). *Menadžment - Savremeni koncepti i primena.* Beograd: Fakultet Organizacionih Nauka.
- Petrović, Z. (2011). *Finansijsko izveštavanje.* Beograd: Univezitet Singidunum.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy.* New York: The Free Press.
- Pržulj, Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa - Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća.* Beograd.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership.* Jossey-Bass.
- Stanković, J. (2011). *Trgovina i drugi kanali marketinga.* Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Stevanović, N., Malinić, D., & Milićević, V. (2009). *Upravljacko računovodstvo.* Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Stefanović, V. (2005). *Menadžment ljudskih resursa.* Zaječar.
- Stojilković, J. K. (2000). *Finansijska analiza.* Niš: Ekonomski fakultet.
- Štangl-Šušnjar, G., & Zimanji, V. (2006). Menadžment ljudskih resursa. Subotica. Preuzeto sa www.eccf.su.ac.yu
- Šušnjar, G. (2003). *Upravljanje ljudskim resursima.* Kragujevac: Ekonomski fakultet.
- Torrington, D., Taylor, S., & Hall, L. (2004). *Menadžment ljudskih resursa.* Novi Sad: Data Status.
- V. Filipović, K.-S. M. (2009). *Marketing menadžment.* Beograd: FON.
- Wilson, M. (1993). *The Management of Marketing.*
- Živanović, M. (2012). *Međunarodni aspekti upravljanja ljudskim resursima u poslovnom ambijentu.* Kragujevac.

INTERNET

- American Marketing Association. *Journal of Marketing Research*. *(2014)* Preuzeto (10. novembra 2014.) sa: https://www.ama.org/Pages/default.aspx
- Bhasin, H. *Marketing mix of Samsung*. Preuzeto (20. decembra 2014.) sa: http://www.marketing91.com/marketing-mix-of-samsung/
- Brands of the World. *Samsung group.* Preuzeto (10. februara 2015.) sa: http://www.brandsoftheworld.com/logo/samsung-9
- *Business Ethics Quarterly*. *(2014).* Preuzeto (10. novembra 2014.) sa: http://journals.cambridge.org/action/displayJournal?jid=BEQ
- Cream Global. (2011). *Samsung 3D TV.* Preuzeto (10. januara 2015.) sa: http://www.creamglobal.com/case-studies/17798/21877/samsung-3d-tv-projection
- Cultural Etiquette Around the World. (2014). Preuzeto (20. decembra 2014.) sa: http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/cultural_etiquette.htm
- *Global Value Chain Analysis on Samsung Electronics* Preuzeto (10. januara 2015.) sa: http://albertacanada.com/korea/images/GlobalValueChainAnalysisSamsungElectronics.pdf
- Jurevicius, O. *Samsung SWOT analysis. (2015)*. Preuzeto (16. januara 2015.) sa: http://www.strategicmanagementinsight.com/products/swot-analyses/samsung-swot-analysis.html
- *Journal of Management & Organization*. *(2014)*. Preuzeto (10. novembra 2014.) sa: http://journals.cambridge.org/action/displayJournal?jid=JMO
- *Istoriji kompanije Samsung.* Preuzeto (3. decembra 2014.) sa: http://www.samsung.com/rs/aboutsamsung/corporateprofile/history.html
- Katzmaier, D. *Samsung renews free 3D glasses offer, with caveats. (2011)*. Preuzeto (28. oktobra 2014.) sa: http://www.cnet.com/uk/news/samsung-renews-free-3d-glasses-offer-with-caveats/
- Kershaw, D. *How Samsung Executed its "Premiun" Notebook Strategy. (2012)* Preuzeto (28. oktobra 2014.) sa: http://gapintelligence.com/blog/2012/04/13/how-samsung-executed-its-premium-notebook-strategy/
- Korea Times. (2014). Preuzeto (17. decembra 2014.) sa: http://img.koreatimes.co.kr/upload/news/1110131501.jpg
- Moore, T. *How to get the best TV for your money - a buyers' guide. (2011)* Preuzeto (28. oktobra 2014.) sa: http://www.thisismoney.co.uk/money/article-2054692/How-best-TV-money.html
- *Patent Technology Monitoring Team.* Preuzeto (27. decembra 2014.) sa: http://www.uspto.gov/web/offices/ac/ido/oeip/taf/all_tech.htm#PartA1_2
- *Samsung Electronic's Annual Report. (2010).* Preuzeto (14. decembra 2014.) sa: http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/ir/financialinformation/annualreport/downloads/2010/SECAR2010_Eng_Final.pdf

- *Samsung Electronic's, Audited Financial Statements. (2013)* Preuzeto (5. marta 2015) sa:http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/investor_relations/financial_information/financial_statement.html
- *Samsung Electronic's, Business Report. (2011).* Preuzeto (14. decembra 2014.) sa: http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/ir/financialinformation/businessreport/download/2011_business_quarter02.pdf
- *Samsung Electronic's. (2011).* Preuzeto (22. decembra 2014.) sa: http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/sustainability/sustainabilityreports/sustainabilityreports2014.pdf
- *Samsung Electronic's Financial Highlights. (2011).* Preuzeto (9. januara 2015.) sa: http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/ir/newsMain.doc
- *Samsung Information Systems America.* Preuzeto (20. decembra 2014.) sa: http://www.sisa.samsung.com/
- *Samsung Venture Investment Cooperation.* Preuzeto (28. novembar 2014.) sa: http://www.samsungventure.co.kr/
- *Samsung Group & Samsung Electronic's.* Preuzeto (6. decembra 2014.) sa: http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/
- *Samsung Financial/Valuation Snapshot.* Preuzeto (21. decembra 2014.) sa: http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/investor_relations/financial_information/financial_highlights_new.html
- *Samsung Group Values & Philosophy.* Preuzeto (4. januara 2015.) sa: http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/samsung_group/values_and_philosophy/
- *Samsung Electronic's financial informations.* Preuzeto (21. decembra 2014.) sa: http://www.bloomberg.com/research/stocks/financials/financials.asp?ticker=005930:KS
- *Samsung HR Philosophy.* Preuzeto (4. januara 2015.) sa: http://www.samsungsdi.com/about-sdi/careers/hr-philosophy
- *Samsung HRD Strategy.* Preuzeto (4. januara 2015.) sa: http://hrd.samsung.com/esub2_3.html
- *Samsung Values & Philosophy.* Preuzeto (17. decembra 2014.) sa: http://www.samsung.com/rs/aboutsamsung/samsung/valuesphilosophy_03.html
- *The Global Innovation 1000: Navigating the Digital Future.* Preuzeto (24. januara 2015.) sa: http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/reportswhite-papers/article-display/2013-global-innovation-1000-study#prettyPhoto
- *Value chain and competitive advantage of Samsung.* Preuzeto (12. januara 2015.) sa: http://dewimir.blogspot.com/2012/11/value-chain-and-competitive-advantage.html
- *Vrednosti koje definišu duh kompanije Samsung.* Preuzeto (3. decembra 2014.) sa: http://www.samsung.com/rs/aboutsamsung/samsung/valuesphilosophy_03.html
- Woollaston, V. *Samsung becomes the world's largest smartphone maker as Apple's market share hits a three-year low. (2013)* Preuzeto (28. oktobra 2014.) sa: http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2378789/Samsung-worlds-largest-smartphone-maker-Apples-market-share-hits-year-low.html